



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

# PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS CHILENAS QUE COTIZAN EN BOLSA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO, PERIODO 2015-2016

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Autora : Figueroa González Evelyn Angélica  
Profesor Guía : Améstica Rivas Luis Rodolfo  
Profesor Co-Guía : King Domínguez Andrea María

Chillán, 2017

## Informe

---



## Agradecimientos

---

Doy gracias a Dios por la vida, las bendiciones y los desafíos que me ha permitido conseguir durante mi existencia.

Doy gracias a mis Padres Miguel Oscar y María Angélica por los valores entregados durante mi vida, esta educación fuera de las aulas, hacen la diferencia para ser un gran profesional.

Agradezco a mi profesor guía Luis Améstica por su tiempo y colaboración en cada paso de esta tesis.

Agradezco a mi familia y amigos por el constante apoyo, comprensión y cariño incondicional.

“Para lograr grandes cosas, no solo debemos actuar, sino también soñar; no sólo planear, sino también creer” – Anatole France<sup>[1]</sup> –

## Resumen[H2]

---

La presencia de mujeres en el mundo empresarial es una realidad, en las últimas décadas las mujeres han ido ganando espacios en la alta dirección de las empresas aunque todavía experimenta barreras invisibles, como los denominados techos de cristal, que le impiden llegar en igual forma que los hombres a los altos niveles jerárquicos.

Por lo anterior es que el presente estudio busca establecer la participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas que cotizan en bolsa y el impacto que estas tienen en el desempeño financiero, específicamente nos enfocamos en las empresas que conforman el índice de precio selectivo de acciones (IPSA), realizando un análisis comparativo de los años 2015 y 2016, analizando el desempeño financiero de las empresas a través de la utilidad, el ROA y el ROI, contrastando estos resultados con la presencia de mujeres en la alta dirección.

Los resultados obtenidos nos dejan ver que el porcentaje de mujeres que participa en la alta dirección es estadísticamente significativo, por lo tanto influye esta participación, en las utilidades de las buenas empresas IPSA. Este hallazgo nos permite concluir que las empresas que tienen buenos resultados en Chile pueden lograr mejorar su desempeño financiero, aumentando la presencia de mujeres en sus altos niveles jerárquicos. Asimismo, los resultados también revelan que la presencia de mujeres en los altos niveles directivos al analizar el ROA y el ROI no tiene incidencia significativa. Por otra parte, los análisis de datos estadísticos nos dejan ver la existencia de una baja presencia de mujeres en los altos niveles jerárquicos de las empresas estudiadas, lo que da cuenta de la existencia de techos de cristal.

Palabras Claves: Mujer, alta dirección, techo de cristal, empresa, desempeño financiero[H3]

## Contenido

---

<b>INFORME .....</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLA .....</b>	<b>6</b>
<b>ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 OBJETIVOS GENERAL.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 REALIDAD DE LA MUJER EN EL MUNDO DE HOY.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL MERCADO LABORAL.....</b>	<b>16</b>
<i>2.2.1 Realidad mundial en el avance de incorporación de mujeres a altos cargos. 18</i>	
<i>2.2.2 Realidad chilena en el avance de incorporación de mujeres al mercado laboral.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.3 Más allá de la obligación de incorporar mujeres al mercado laboral .....</i>	<i>23</i>
<b>2.3 BRECHA SALARIAL Y GÉNERO.....</b>	<b>24</b>
<i>2.3.1 Alcances del concepto Género.....</i>	<i>25</i>
<i>2.3.2 Brecha salarial entre hombres y mujeres.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3.3 Brecha salarial en Chile .....</i>	<i>27</i>
<b>2.4 MUJERES EN ALTOS CARGOS DIRECTIVOS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5 PROMOCIÓN EN LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS TECHOS DE CRISTAL .....</b>	<b>33</b>
<i>2.5.1 Nuevos fenómenos relacionados con el acceso de la mujer a la alta dirección .....</i>	<i>35</i>
<i>2.5.2 Barreras de acceso de la mujer a la promoción de alta dirección. ....</i>	<i>36</i>
<i>2.5.3 Razones para la baja participación femenina en puestos de liderazgo .....</i>	<i>38</i>
<b>2.6 GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL Y MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>2.7. EMPRESAS QUE CONFORMAN EL IPSA .....</b>	<b>45</b>
<b>2.8. PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL IPSA.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>

3.1	TIPO DE ESTUDIO.....	51
3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
<b>3.3</b>	<b>MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>52</b>
3.3.1	<i>Variables Estudiadas</i> .....	52
<b>3.4</b>	<b>ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>59</b>
<b>4.1</b>	<b>DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS CHILENAS QUE CONFORMAN EL IPSA .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE CARGOS POR NIVEL JERÁRQUICO EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS</b>	<b>61</b>
<b>4.3</b>	<b>PRESENCIA DE MUJERES EN ALTOS CARGOS EMPRESARIALES .....</b>	<b>68</b>
4.4	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TECHOS DE CRISTAL.....	72
4.5	ANÁLISIS CAUSAL A TRAVÉS DEL MÉTODO LOGIT .....	76
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>87</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>91</b>

## Índice de Tabla

---

TABLA 1: REALIDAD MUNDIAL EN INICIATIVAS DE PARTICIPACIÓN FEMENINA EN ALTA DIRECCIÓN .....	19
TABLA 2: PORCENTAJE DE DIRECTORAS EN LAS BOLSAS A NIVEL MUNDIAL.....	31
TABLA 3: ESTUDIOS PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN Y SUS EFECTOS ...	42
TABLA 4: DETALLE EMPRESAS QUE CONFORMARON EL IPSA DURANTE 2015-2016 .....	47
TABLA 5: VARIABLES DEL MODELO LOGIT .....	56
TABLA 6: CARACTERIZACIÓN DE DATOS EMPRESAS IPSA 2015.....	60
TABLA 7: CARACTERIZACIÓN DE DATOS EMPRESAS IPSA 2016.....	60
TABLA 8: PORCENTAJE DE EMPRESAS SIN PRESENCIA FEMENINA POR AÑO .....	62
TABLA 9: PRESENCIA DE MUJERES POR SECTOR ECONÓMICO DE EMPRESAS IPSA .....	63
TABLA 10: PRESENCIA DE MUJERES POR SECTOR ECONÓMICO DE EMPRESAS IPSA, AMPLIADO .....	64
TABLA 11: DISTRIBUCIÓN DE CARGOS EN DIRECTORIOS AÑO 2015 - 2016.....	66
TABLA 12: DISTRIBUCIÓN DE CARGOS EN GERENCIAS AÑO 2015 - 2016.....	67
TABLA 13: PORCENTAJE DE MUJERES EN DIRECTORIO Y GERENCIAS E. IPSA 2015.....	69
TABLA 14: PORCENTAJE DE MUJERES EN DIRECTORIO Y GERENCIAS E. IPSA 2016.....	71
TABLA 15: GERENCIAS CORPORATIVAS Y RELACIÓN CON ESTEREOTIPOS.....	75
TABLA 16: RESULTADOS LOGIT EN AÑO 2015 .....	77
TABLA 17: RESULTADOS LOGIT AÑO 2016 .....	79
TABLA 18: RESUMEN RELACIÓN ESTADÍSTICA PRESENCIA DE MUJERES Y DESEMPEÑO FINANCIERO AÑOS 2016.....	80
TABLA 19: PRUEBA ÓMNIBUS DE COEFICIENTE DE MODELO .....	81
TABLA 20: RESUMEN DEL MODELO .....	82
TABLA 21: RESULTADO LOGIT CON PRESENCIA DE MUJERES .....	83

## Acrónimos y abreviaturas

---

CASEN	:	Caracterización Socioeconómico Nacional
INE	:	Instituto Nacional de Estadística
IPSA	:	Índice de Precio Selectivo de Acciones
MSCI	:	Morgan Stanley Capital Internacional
OCDE	:	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OIT	:	Organización Internacional del Trabajo
ROA	:	Rendimiento sobre los Activos
ROI	:	Rendimiento sobre la Inversión
SEP	:	Sistema de Empresas Públicas
SERNAM	:	Servicio Nacional de la Mujer
SVS	:	Superintendencia de valores y seguros
UE	:	Unión Europea

## Capítulo 1: Introducción

---

### 1.1 Justificación de la investigación<sup>[H4]</sup>

En todo el mundo la llegada de las mujeres al mercado laboral es una realidad, <sup>[H5]</sup> hoy en día Chile y el mundo entero cuenta con la participación de mujeres en la fuerza laboral de sus países, sin embargo, la participación y trabajos a los que acceden las mujeres en disímiles lugares del mundo es muy diferente. En Chile hoy en día sólo el 47% de las mujeres tienen un empleo, cifra muy por debajo del nivel de empleabilidad del 62 % que registra la zona de la Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) (Aranguiz, González, Hernández, Huaracán, & Vera, 2015).<sup>[H6]</sup>

En este sentido a nivel mundial se busca la incorporación de más mujeres a la alta dirección, tanto en el ámbito público como privado, buscando disminuir la brecha que se ha producido por los años de ventaja que llevan los hombres por su anticipado ingreso al mundo educacional y laboral. La falta de mujeres en la alta dirección de las empresas es una realidad en la actualidad y diversos estudios lo han estado dando a conocer. Hoy en día parece que los puestos de responsabilidad de toma de decisiones son difíciles de alcanzar para las mujeres.

Diversos factores son los que han influido en esta realidad, como son el tardío acceso de las mujeres a la educación universitaria, su preferencia por la rama de las humanidades y la difícil conciliación de la vida laboral y familiar, entre otros. Pero además existe un factor cultural muy arraigado como es el llamado “techo de cristal”, referido a la existencia de barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional

acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionarse (Pucheta & Sánchez, 2013).

De acuerdo a lo anterior, surge la inquietud de saber en qué nos encontramos en Chile para derribar esos techos de cristal, tenemos real claridad del potencial que tienen las mujeres para participar de la alta dirección. [H7]

Desde la perspectiva de la asociación entre diversidad y mejora del desempeño, a menudo se ha pretendido contrastar la proposición intuitiva de que la variedad de puntos de vista e ideas que supone la heterogeneidad conlleva que los grupos de decisiones involucrados en las empresas adopten decisiones óptimas [H8] (Arfken, Bellar, & Helms, 2004; Jimeno & Redondo, 2007), [H9] pero el acceso de la mujer a los cargos de poder será igualitaria frente a su par masculino, será una realidad la existencia de un techo de cristal que dificulta el ingreso de las mujeres a los altos puestos de las empresas. Unido esto a la brecha salarial que es mayor para mujeres más cualificadas, siendo estas últimas las que estarían más posibilitadas de alcanzar dichos puestos. Todo esto conjugado a la evidencia que ya mencionábamos del impacto positivo de incluir mujeres en los directorios y alta gerencia, así como la complementariedad con los hombres, hizo sumamente atractiva la idea del presente análisis de la realidad chilena.

La representación femenina en la alta dirección y en los consejos de administración de las empresas es todavía pequeña en la mayoría de los países, aunque este porcentaje ha aumentado en Estados Unidos y varios países europeos (Catalyst, 2004). En tanto, en un estudio reciente en Chile realizado por el Instituto nacional de estadística (INE) se señala que el análisis de la estructura ocupacional en el mercado del trabajo evidenció que en el país la participación de las mujeres es baja, tanto en comparación con los hombres como respecto a sus pares de América Latina.

Evaluando a nivel de dirección que porcentajes de participación tenemos frente a la realidad internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe anual 2015 nos presenta las cifras de la encuesta realizada por la organización Catalyst 2013<sup>[H10]</sup> sobre el porcentaje de mujeres que integraban las juntas de dirección en los últimos años en alrededor de 40 países mostrando que solo en cuatro países (Finlandia, Suecia, Noruega y Reino Unido) las mujeres representaban más del 20% de los miembros de las juntas. En 11 países representaban entre el 10 y el 16%, en 18 países, entre el 5 y el 10% y en 12, menos del 5%. De 41 países abarcados por Catalyst, solo seis tenían más del 5% de mujeres en las juntas de dirección y 17%, ninguna. (OIT, 2015).

En Chile la Revista Continuidad Mujer da cuenta de que las 40 empresas que componen el Índice de Precio Selectivo de Acciones (IPSA), sólo 13 tienen mujeres en sus directorios (32,5%), y si se mira a nivel de número de directores, de los 331 sólo 18 son mujeres (5,4%). Sin embargo, aunque exigua, esta tasa representa un avance pues en 2011 las mujeres eran un 1% del total de directores de las empresas IPSA y en 2012 y 2013 un 3% (Comunidad Mujer, 2015). En definitiva Chile tiene tasas de empleabilidad femenina más bajas que la OCDE y a nivel de dirección de empresas el 5,4% de participación está muy por debajo del 20% que registran los países más avanzados a nivel de participación femenina en las grandes decisiones de las empresas.

En el presente análisis ahondamos en la llegada de las mujeres a las altas direcciones de las empresas chilenas, las barreras de entradas que existen para su participación, los factores personales y sociales que pueden afectar en su permanencia, determinando como son los resultados financieros y económicos de las 40 empresas que participan del IPSA y como están conformados sus

directorios y gerencia en la actualidad.

Comenzaremos por realizar una revisión bibliográfica para determinar la participación de las mujeres en cargos directivos y como estas ven limitada su participación por diferentes factores, incluso invisibles o encubiertos, indagaremos como factores culturales y sociales pueden tener incidencia en la participación de las mujeres en los altos cargo.

Continuaremos con la revisión de cargos directivos de las empresas IPSA en los años 2015 y 2016 realizando un análisis comparativo de la presencia de mujeres en la alta dirección de las empresas chilenas analizadas.

Proseguimos presentando la relación entre los resultados de desempeño financiero de las empresas chilenas y la participación de las mujeres en las decisiones de las compañías, aplicando el modelo logit para determinar la incidencia que tiene la presencia de mujeres en los resultados empresariales.

Existe una serie de estudios a nivel internacional que buscan determinar la relación de la presencia femenina en la dirección de empresa y los resultados financieros que estas tienen, por lo que es de mucho interés poder conocer la realidad chilena en este ámbito, analizado específicamente las 40 empresas con mayor presencia bursátil en Chile.<sup>[H11]</sup>

## 1.2 Planteamiento del problema

En concordancia con el objetivo de la elaboración de esta investigación, se han planteado las preguntas siguientes:

¿Cuál es el nivel de participación de mujeres en los directorios y altos cargos gerenciales de las empresas chilenas que participan del IPSA?

¿Cómo Influye la participación femenina en el desempeño financiero de las empresas chilenas que componen el IPSA?

### **1.3 Objetivos General**

El objetivo central fue analizar la participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas que cotizan en bolsa y su impacto en el desempeño financiero, específicamente en las empresas que conformaban el IPSA en el periodo 2015 - 2016.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- 1.4.1 Analizar la participación de las mujeres en cargos de alta dirección en empresas chilenas y la experiencia internacional.
- 1.4.2 Identificar factores que inciden en la participación de las mujeres en cargos directivos.
- 1.4.3 Determinar el efecto de la presencia de las mujeres en los directorios y gerencias de empresas que cotizan en la bolsa chilena en su desempeño económico y financiero durante el periodo 2015-2016.

## Capítulo 2: Marco Teórico

---

### 2.1 Realidad de la mujer en el mundo de hoy

Las mujeres llevan años incorporándose en diferentes terrenos de la sociedad y el ingreso de la mujer al mundo del trabajo es uno de los mayores cambios del siglo XX, pero esto no ha sido un proceso fácil. Se ha ido avanzando como sociedad, permitiendo que las mujeres se incorporen al ámbito educacional y laboral paulatinamente y en un camino no exento de barreras.

Los mayores niveles de educación no les garantizan a las mujeres más y mejores oportunidades de empleo en relación con los hombres. Ellas necesitan de credenciales educativas significativamente superiores para acceder a las mismas oportunidades de empleo que ellos: en promedio cuatro años más para obtener la misma remuneración y dos años adicionales para tener las mismas oportunidades de acceder a un empleo formal (OIT, 1999). No podemos dejar de mencionar que existen carreras o ámbitos laborales en los que las mujeres han tenido más fácil acceso como el área salud, educación o las carreras humanistas, quedando rubros en los que a las mujeres se les ha hecho más difícil acceder como son la ingenierías, ciencias y economía, pero este difícil acceso ha sido superado con el paso de los años. Las mujeres hoy en día se encuentran en todos los ámbitos educacionales y laborales.

A pesar de los avances en capacitación por parte de las mujeres, aún se puede ver que el comportamiento de estas en el mercado de trabajo; a diferencia del de los hombres, está condicionado por la etapa del ciclo de vida en que ellas se encuentren. Esto debido a que en su participación suele influir el estado civil, el número de hijos, el lugar de residencia y el nivel de instrucción, además de otros factores relacionados con la demanda de fuerza de trabajo femenina

(Arriagada, 1990).

Sigue siendo una realidad que aunque a las mujeres como colectivo se les permite desde hace poco más de un siglo trabajar en ámbitos públicos y cobrar un sueldo por ello, a la hora de tomar decisiones y ocupar los cargos de mayor responsabilidad, salario y prestigio social, se siguen eligiendo casi indefectiblemente a los varones (Guil, 2007).

Según diversos estudios se puede generar la siguiente cronología: En los setenta se caracterizaron por considerar las relaciones de trabajo como no asexuadas (Ramos et al., 2003); los ochenta, se centraron en la segregación laboral, su reproducción y las prácticas de discriminación de trabajadores y sindicatos (Wajcman, 1998); y los noventa, abogaron por la gestión de la diversidad. La realidad del último decenio se ha preocupado por abordar las prácticas de discriminación laboral entre géneros, desarrollar teorías sobre limitaciones en el acceso y la promoción profesional de la mujer y desplegar alternativas de cambio y líneas de actuación a fines a los objetivos planteados (Ramos et al., 2003) citado en (Selva Olid, 2012).

## 2.2 Incorporación de la mujer al mercado laboral

La incorporación de la mujer al ámbito laboral remunerado ha traído una serie de discusiones y conversaciones respecto a cómo debemos reaccionar como sociedad, como deben las políticas públicas avanzar para permitir la incorporación de la mujer a todos los ámbitos laborales.

En las últimas décadas han existido cambios decisivos, entre los que destacamos una corriente social positiva hacia la igualdad entre hombres y mujeres, mayores niveles de acceso a la formación media y superior de las mujeres (en el curso 2002-2003, el 53,34% de los estudiantes universitarios eran mujeres), el deseo de la mujer de desarrollar sus capacidades intelectuales y profesionales fuera del hogar, el incremento del nivel de vida que ha aumentado la necesidad de mayores ingresos familiares, el precio de la vivienda y la tendencia creciente de la tasa de actividad femenina respecto a la masculina, que ha sido el motor de crecimiento del mercado laboral en los últimos años (Gómez & Martí, 2004).

La incorporación de la mujer al mercado laboral de manera paulatina nos ha llevado a uno de los procesos de cambios más relevante del siglo pasado. En las últimas décadas, los años de vida laboral de la mujer y su acceso a trabajos técnicos y profesionales se han visto incrementados (Godoy & Mladinic, 2009). Esta realidad ha generado una serie de cuestionamientos respecto a la forma tradicional de trabajar, ya que las formas de trabajar de hombres y mujeres son muy diferentes.

El contraste hombre-mujer en torno a la discriminación (Ramos, Barberá, & Sarrió, 2003) es quizá el hilo conductor al que más se recurre cuando se mira un fenómeno cuya vigencia puede constatarse en diferentes planos como la actividad legislativa, los programas implantados por diversas organizaciones, la

presencia del tema en los medios de comunicación y, desde luego, toda una serie de estudios enmarcados en muchas de las disciplinas que integran las ciencias sociales (Selva, SahagúnI, & Pallarès, 2011).

Avanzando en la investigación llegamos a ver como la discriminación en los diferentes ámbitos se acentúa al hablar de cargos jerárquicos más importantes. La escasa presencia de mujeres en las posiciones más elevadas de las estructuras económicas, políticas y culturales sigue siendo, a principios del tercer milenio, una realidad (Ramos et al., 2003).

Debemos considerar que las funciones directivas habitualmente se asocian con la trayectoria académica de grado superior de los profesionales, se considera que una persona con mayor formación y conocimientos tendría mayores posibilidades de promocionarse. Aunque los datos más recientes constatan ciertos progresos en la incorporación femenina al área de la administración empresarial, al ritmo de incremento actual habrían de transcurrir décadas para ver reducida significativamente una brecha de desigualdad histórica (Wolfers, 2006).

Albert, Escot, Fernández y Mateos de Cabo (2008) establecen una serie de razones que dan cuenta de los motivos que nos han impulsado a seguir avanzando en el análisis del desequilibrio de las mujeres en el mercado laboral:

- Justicia social: la mujer representa el 50% de la sociedad como consumidora, trabajadora y votante, es decir, en definitiva, como ciudadana.
- Eficiencia económica: se está despreciando al 50% del talento, mientras que se desaprovecha la aportación diferencial en su estilo de liderazgo y dirección.

- Por el modelo que se ofrece a otras mujeres: la visibilidad e influencia de estos puestos permitirían influir en otros planos de desigualdad.  
(Albert, Escot, Fernández, & Mateos de Cabo, 2008)

### **2.2.1 Realidad mundial en el avance de incorporación de mujeres a altos cargos**

A nivel mundial existen iniciativas para respaldar la incorporación de la mujer a los altos cargos jerárquicos y los consejos directivos de las organizaciones públicas y privadas, en la Tabla 1: Realidad mundial en iniciativas de participación femenina en alta dirección podemos observar las iniciativas y políticas públicas ya instauradas desde la Unión Europea hasta Latinoamérica, donde se puede apreciar los diferentes avances que los países tienen en la materia. Dándonos a conocer las cuotas de participación que se espera tener en los consejos de administración, que son los directivos encargados de guiar y supervisar la marcha de la dirección de una empresa, ósea la alta jerarquía de las empresas.

Tabla 1: Realidad mundial en iniciativas de participación femenina en alta dirección

Conti nente	País	Cuota	Iniciativas
Europa	Comisió n Europea	Varios Estados miembros de la Unión Europea (UE) han introducido diferentes tipos de regulación de los consejos de administración. Los países europeos han utilizado instrumentos legales para promover un mejor equilibrio de género en los consejos (Bélgica, Francia, Italia, Países Bajos, España, Portugal, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Austria y Eslovenia). Estas medidas varían considerablemente según el país con respecto a las cuotas específicas, el alcance de las empresas, los plazos para la implementación y las sanciones por incumplimiento.	El objetivo de una representación mínima de 40 por ciento del sexo menos representado como miembros del consejo de administración de un listado de empresas para el primero de enero de 2020. La adopción y aplicación sin ambigüedades y un criterio neutralmente formulado sobre el proceso de selección para estos puestos. Se debe dar prioridad a un candidato del sexo menos representado si ese candidato es tan calificado como el candidato del otro sexo. Las calificaciones y los méritos son la clave principal para designar los lugares en los consejos de administración. Los Estados miembros tendrán que adoptar sanciones adecuadas para las empresas que no cumplan con los términos de la directiva.
América del Norte	Canadá	En diciembre de 2006 se aprobó una cuota del 50 por ciento para mujeres en los consejos, fue aprobada en Quebec con prioridad para las empresas estatales, esta legislación entró en vigor en 2011.	En marzo de 2014 el proyecto S-217 de ley de modernización pasó la primera lectura en el Senado Canadiense. Este proyecto de ley impondrá una cuota del 40 por ciento para ambos géneros, las juntas directivas que se compongan de 8 o menos directores estarán obligados a tener un diferencial de género de no más de 2. La legislación propuesta se aplicará a las empresas privadas, empresas estatales y a las instituciones financieras que cotizan en la bolsa.
	Estados Unidos	Actualmente no hay cuotas de mujeres en las juntas o en los puestos de alta dirección.	La norma emitida por la Comisión del Mercado de Valores (SEC) de 2009, obliga a las empresas a revelar si en sus comisiones de postulación consideran la diversidad en el proceso de selección del director, y si es así como, así mismo deben definir como el comité evalúa su eficacia. El tema de la diversidad no está definido por esta norma, lo que permite a las empresas crear sus propias definiciones, que en general pueden incluir género, origen, raza y educación.
	México	Actualmente no hay porcentaje de cuotas de mujeres en los consejos o en la alta dirección en el sector privado.	Actualmente no hay iniciativas nacionales para promover la participación de mujeres en los consejos o en puestos de alta dirección en el sector privado. Esto se hace sobre una base de organización individual.

América del Sur	Brasil	El Senado brasileño está discutiendo la inclusión de cuotas obligatorias para las empresas federales de capital estatal mixto, para 2022 se requerirá una representación del 40% de mujeres en los consejos de administración. Este proyecto de ley todavía tiene que ser ajustado y evaluado por las dos cámaras del Congreso Nacional.	En una audiencia pública sobre cuestiones sociales celebrada por el Senado, la aprobación de este proyecto de ley tuvo resistencias por parte de los representantes de las empresas brasileñas, sin embargo este proyecto de ley solo se refiere a las compañías, estatales, federales o de capital mixto.
	Argentina	Actualmente no hay cuotas de género para las mujeres en los consejos o en puestos de alta dirección.	Cuenta con cuotas de género para los cargos legislativos, lo que requiere que un mínimo de 30 por ciento de los candidatos sean mujeres. Sin embargo, no se observa una legislación similar en el sector privado.
	Perú	Actualmente no hay cuotas de género para las mujeres en los consejos de administración o en los puestos de alta dirección.	Generación de estudios sobre la presencia de mujeres en la alta dirección en el Perú.
	Colombia	La Ley Orgánica 581 (Mayo, 2000) está relacionada con la adecuada y efectiva participación de las mujeres como autoridades para la toma de decisiones en las entidades públicas, y estableció una cuota femenina del 30 por ciento obligatorio para los puestos de toma de decisiones en todas las entidades gubernamentales, incluidas las empresas de propiedad estatal en el que el Gobierno es la mayoría accionista. El sector privado no tiene un sistema de cuotas establecido en ningún nivel, y no hay propuestas de regulación con el objetivo de hacerlo.	El código de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas del país fue actualizado en septiembre de 2014 y no contiene disposiciones relativas a este asunto.
	Chile	Actualmente no hay cuotas de mujeres en los consejos de administración o en altos puestos de dirección.	Con el objetivo de fortalecer las normas de gobierno corporativo, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) emitió un proyecto para modificar la regla N° 341, que exige que todas las empresas que cotizan proporcionen información sobre gobierno corporativo a más tardar el 31 de marzo de cada año fiscal anterior.

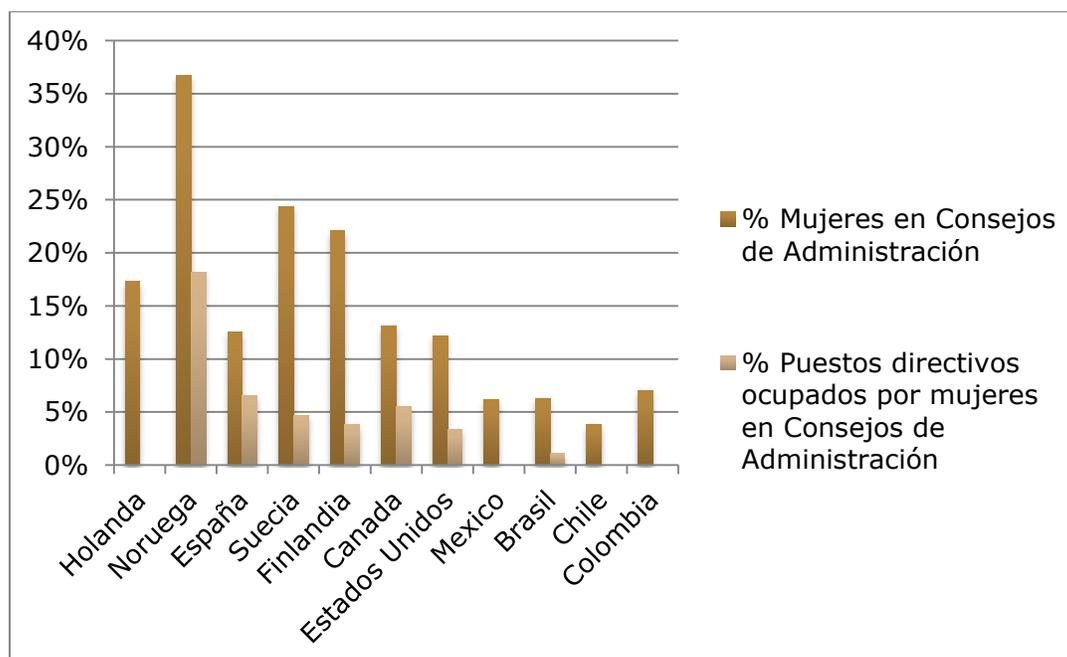
Fuente: elaboración propia en base a Deloitte 2015

Claramente los países que más han avanzado en la materia son los europeos, ya que ellos están trabajando como asociación económica y política que los reúne. Además de ir algunos de ellos incorporando sus propias regulaciones entre las que se incluyen cuotas de participación de mujeres en los consejos de administración. En este sentido, se considerará la no discriminación en la selección de los profesionales que desempeñarán los cargos directivos. [H12]

En los países de América del Norte Canadá es quien lleva la delantera, ya que se encuentra trabajando en la normativa que permita contar con cuota de participación en porcentajes similares a los de la UE, situación totalmente diferente a lo que ocurre en Estados Unidos y México, quienes actualmente no cuentan con porcentaje de cuota de mujeres en los consejos o alta dirección.

En el Gráfico 1 [H13] podemos visualizar los porcentajes de participación femenina en los consejos de administración de los distintos países de los que hemos visualizado sus avances en normativa de cuotas de participación femenina, dejando de manifiesto que los países europeos, con normativa y leyes establecidas, tienen más altos porcentajes de mujeres en sus consejos directivos que aquellos que están recién comenzando con iniciativas para mejorar la igualdad de género y la participación femenina.

Gráfico 1: Participación femenina en consejos de administración



Fuente: elaboración propia en base a Deloitte (2015)

### 2.2.2 Realidad chilena en el avance de incorporación de mujeres al mercado laboral

El gobierno de Chile tiene un compromiso claro con el avance de las mujeres en cargos de alta dirección. Demostración de este compromiso constituyen la creación de un Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, así como el Primer Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015-2018<sup>[H14]</sup> que incorpora medidas concretas para incorporar las dimensiones de género dentro de las empresas según los lineamientos de la OCDE (Salvaj, 2016).

En este ámbito se han implementado cuotas de participación femenina en los directorios de empresas del sistema de empresas públicas (SEP), estableciendo una cuota del 40%, tal como se ha fijado como normativa de la UE.<sup>[H15]</sup>

Complementariamente para el ámbito privado la entidad regulatoria SVS adoptó medidas que exigen transparentar la realidad de las mujeres en los

directorios de las empresas privadas a través de la Norma 386<sup>[H16]</sup>.

Entre los cambios incorporados a las normas de gobierno corporativo figura la incorporación de datos sobre los siguientes aspectos:

- Diversidad en el directorio (género, nacionalidad, edad y antigüedad).
- Diversidad en la gerencia general y demás gerencias que reportan a esta gerencia o al directorio.
- Diversidad en la organización (género, nacionalidad, edad, antigüedad).
- Brecha salarial por género.

También, según la Norma 385, se informará sobre la adopción de políticas referidas a la diversidad en la composición del directorio y en la designación de ejecutivos principales de la sociedad. Todas<sup>[H17]</sup> estas nuevas normativas van dirigidas a que el público en general así como los directores de sociedades anónimas abiertas y los inversionistas cuenten con mayor información, mejorando los estándares de transparencia.

### **2.2.3 Más allá de la obligación de incorporar mujeres al mercado laboral**

Se aprecia que existen hoy en día muchas energías puestas en lograr la igualdad de género y la incorporación de la mujer al mercado laboral. Los gobiernos establecen leyes, normativas e incluso se plantean buscar sanciones a empresas que no cumplan con las cuotas de mujeres entre sus trabajadores, gerencias y directorios, pero no podemos dejar de mencionar que existen también detractores de esta suerte de imposición de promoción de mujeres.

Gómez y Sánchez plantean que el sistema de establecer cuotas de género, por buena intención que tenga, puede provocar injusticias: “no me agrada la actitud proteccionista que implican porque las mujeres son capaces de llegar por si mismas a alcanzar el reto que se propongan”. Conciliar la vida personal y profesional es un asunto individual que cada uno ha de resolver en su entorno más íntimo, sin olvidar que la empresa también tiene parte de responsabilidad (J. Gómez & Sánchez, 2009).

Queda de manifiesto que los detractores de cuotas de directivos en los consejos de administración buscan que prevalezcan los criterios de capacidades y méritos por sobre las consideración del género; se plantea que el problema está en poder dar el primer paso para lograr que las mujeres cuenten con las oportunidades de llegar a los cargos de promoción, donde se puedan hacer visibles sus competencias y capacidades y se conviertan en una clara opción de ascender a los cargos directivos.

### 2.3 Brecha salarial y género

Durante años la división sexual del trabajo ha asignado espacios y jerarquías a mujeres y hombres, se ha esperado de ellas que se vinculen principalmente a la esfera privada de la vida (es decir a lo doméstico y a tareas reproductivas). De los hombres se espera que se vinculen principalmente a la esfera pública de la vida (a lo productivo y político). Por otro lado, la división sexual del trabajo asigna representaciones acerca de la masculinidad (potencia, actividad, fortaleza e inteligencia) y de la feminidad (suavidad, pasividad, debilidad y afectividad) que son compartidas socialmente no sólo como diferentes sino como superior e inferior, respectivamente (Wainerman, 2003) citado en Aranguiz et al. (2015). [H18]

### 2.3.1 Alcances del concepto **Género**<sup>[H19]</sup>

Hoy en día ya son muchos los estudios que se han enfocado en indagar en los factores históricos, culturales, sociales, económicos y psicológicos que han determinado los sistemas laborales y la desigualdad entre hombres y mujeres que se ha producido en ellos. Es a partir de los años sesenta cuando algunos estudiosos del tema empiezan a considerar las relaciones de trabajo como no asexuadas, alzándose el concepto de género como una categoría de importancia similar a la que tienen otras dimensiones como la clase, la edad, el conflicto social, la explotación, etc. (Ramos et al., 2003).

Es así como llegamos a la definición de género, la real academia lo define como grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendiendo este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico. Según Scott (1990), género pasa a ser una forma de denotar las "construcciones culturales", la creación totalmente social de ideas sobre los roles apropiados para mujeres y hombres. Es una forma de referirse a los orígenes exclusivamente sociales de las identidades subjetivas de hombres y mujeres. Por otra parte según Shaw (1996), la sociología feminista comenzó a utilizarlo en un sentido más preciso para designar las diferencias sociales (no biológicas) entre la condición femenina y la condición masculina en una sociedad determinada, apuntando hacia una situación desigual de los sexos (el "género femenino" y el "género masculino") producida por sus respectivas circunstancias socioeconómicas y culturales.

Se dice que el género hace referencia a una distinción sociocultural entre hombres y mujeres, mientras que el sexo apunta a una diferencia biológica. Esto no implica que el concepto de género niegue las diferencias biológicas que existen entre los sexos, sino que esas diferencias físicas son menos relevantes para comprender los procesos sociales del significado que históricamente se ha dado a los ámbitos masculino y femenino.

Desde una perspectiva de aprovechamiento de los recursos humanos y la capacidad productiva de los países es que se considera que la colaboración igualitaria entre las mujeres y los hombres constituyen una alternativa a la situación laboral dominante, basada en la segregación de género. Estos nuevos modos de interacción pueden enriquecer no solo el desarrollo humano, sino también la propia dinámica organizacional al posibilitar formas variadas de abordar y resolver problemas. (Ramos et al., 2003)

Se ha ido avanzando, por ejemplo se han reconocido las barreras de inserción laboral y segregación en lo masculino y femenino dando paso al concepto de género, se ha logrado reconocer la mano de obra femenina como un aporte para el crecimiento de los países, pero a pesar del aumento en el número de mujeres participando en el mercado laboral, las brechas de género asociadas a la participación laboral son aún un tema pendiente a ser resuelto. Aún existen aspectos relativos a la calidad y las condiciones de trabajo que limitan las posibilidades de lograr su pleno desarrollo y autonomía: las mujeres se insertan con mayor frecuencia en ciertas categorías ocupacionales, generalmente vinculadas a áreas de servicios, y tienden, en promedio, a percibir ingresos más bajos. Además, los grados de precariedad y de flexibilidad de sus empleos son mayores que los de los hombres (Selamé S, 2004).

### 2.3.2 Brecha salarial [H20] entre hombres y mujeres

Otra importante y constante brecha de género en el mercado laboral es la brecha salarial, independiente del nivel de escolaridad en que se encuentren mujeres y hombres, las mujeres perciben un salario más bajo en relación a los varones.

Estudio realizado para el Banco Internacional de Desarrollo por **Ñopo**

(2012<sup>[H21]</sup>),<sup>[H22]</sup> concluye que la brecha de ingresos por género es proporcionalmente mayor entre las personas con altos ingresos, con niveles universitarios de educación, entre directores de empresas, trabajadores mayores, trabajadores casados y trabajadores a tiempo parcial (Ñopo, 2012). Se está frente a un caso paradigmático en el que el aumento de las credenciales educativas no acompaña un correspondiente beneficio monetario para mujeres de mismo modo que para hombres (Mora, 2013).

La investigación realizada en la Dirección de Trabajo<sup>[H23]</sup> de Chile por Uribe – Echeverría (2008), sostiene que mientras el ‘problema principal’ de las mujeres poco calificadas es el no poder acceder a la fuerza de trabajo, el de aquellas que cuentan con educación superior es el de recibir salarios sustancialmente inferiores a los de los hombres (Uribe-Echeverría, 2008).

En este sentido, a nivel mundial, la diferencia de remuneración entre hombres y mujeres se sitúa en un 24% variando de 19% en América Latina al 23% en el mundo desarrollado y un 33% en el sur de Asia. Al mismo tiempo, las mujeres son más adversas al riesgo en sus inversiones, impactando la cantidad de dinero que pueden acumular para la jubilación, que suele durar más largo periodo que el de los hombres (Mercer, 2013).

### 2.3.3 Brecha salarial en Chile

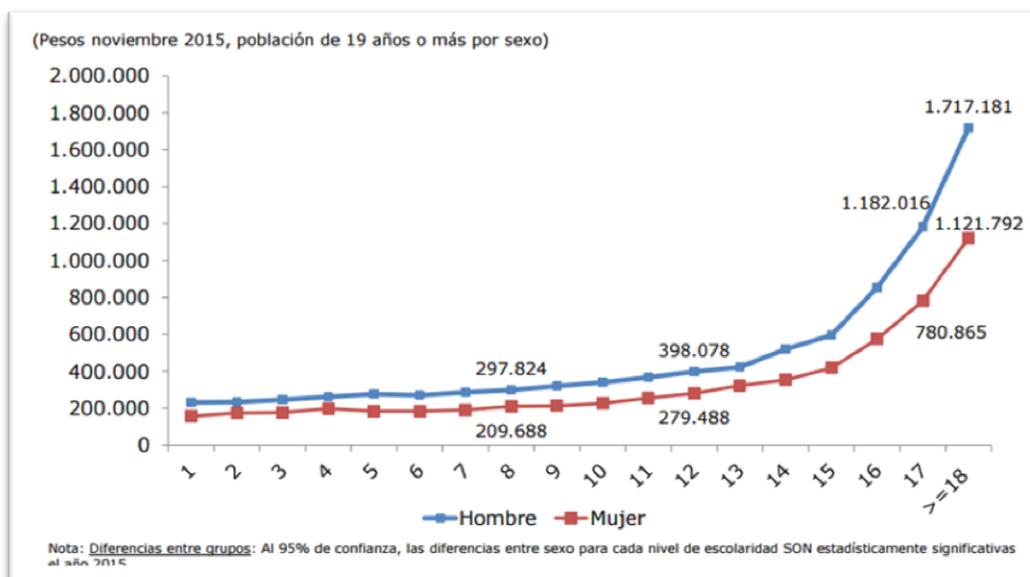
En Chile, la brecha de género en cuanto al ingreso promedio por hora de los asalariados se redujo de un 20.1 por ciento en 1990 a un 15.8 por ciento en 2009 (Casen 1990 y 2009). Aunque estas cifras muestran una evolución positiva, las diferencias siguen siendo profundas.

Un estudio de la Dirección del trabajo (2008), señala que a mayor escolaridad, las inequidades en los salarios son también mayores. En el caso de las mujeres

con estudios de postgrados, la brecha de género alcanza hasta un 37 por ciento (Uribe-Echeverría, 2008).

La gráfica 2 de la encuesta de caracterización socioeconómica nacional (Casen) 2015 deja en evidencia esta brecha salarial entre hombre y mujeres y como esta se acrecienta con el aumento de los años de escolaridad [H24], se aprecia como al ir aumentando los años de escolaridad los niveles de ingresos que obtienen hombre y mujeres se hacen más dispares.

Gráfico: 2 Ingreso promedio de la ocupación principal de las personas de 19 años o más por años de escolaridad y sexo (2015)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen, 2015

Se puede decir que la diferencia de ingresos entre hombres y mujeres se debe a un subpago para las mujeres y no a un sobrepago para los varones (Ñopo, 2012).

Los avances que ha tenido nuestro país en brecha salarial se ha materializado a través de la promulgación en 2009 de la Ley N° 20.348 la cual resguarda el derecho a la igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, se inspiró especialmente en el Convenio N° 100 de la OIT, que hace referencia en detalle y profundidad al principio de la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor. El mencionado convenio ha sido adoptado por 171 países y aunque adquiere especial importancia en mercados laborales con elevada segmentación ocupacional por sexo, pocos han tomado medidas concretas para enfrentar el problema.

Expertos y expertas coinciden que con la promulgación de la ley se cumplieron al menos dos hitos muy positivos: se logró visibilizar la situación de discriminación salarial existente en el país, y se posicionó como derecho la igualdad remuneracional independiente del sexo (Díaz Andrade, 2015). Sin embargo, claramente la promulgación de una ley no ha sido suficiente para producir los cambios necesarios para lograr la disminución de brecha salarial en Chile.

## 2.4 Mujeres en altos cargos directivos

El aumento de la participación femenina en los cargos gerenciales es una realidad que hoy en día no se puede desconocer y por ello se puede ver en las últimas décadas como las mujeres participan de las grandes decisiones de las organizaciones, pero ello no quiere decir que su participación sea igual o mayor que la participación de sus pares masculinos.

Un ejemplo de los aumentos de participación femenina son los resultados del seguimiento que desde 2009 ha hecho Morgan Stanley Capital Internacional (MSCI) del equilibrio de género en las juntas directivas de empresas que cotizan en bolsas del mundo. De una muestra de 4.218 empresas, se constató que en 2015, en promedio, la representación femenina en las juntas directivas era del 15% frente a un 12,4% en 2014 y un 10,2% en 2009. En la región de América Latina y el Caribe, Panamá registró la proporción más alta de empresas con al menos una mujer en la junta directiva, en un nivel del 22,2%, frente a un 11,4% de Colombia. Chile, México y Brasil quedaron muy rezagados respecto al resto de la región, con un 4,7%, 5,2% y 6%, respectivamente (MSCI, 2015) citada en (OIT, 2017)

Diversos argumentos han surgido para explicar esta escasa presencia de mujeres. Se ha señalado que ellas carecen de la experiencia laboral necesaria (teoría del déficit, Heilman, 2001) o que existiría una falta de interés o motivación por este tipo de cargos, pues tendrían una concepción “altruista afectiva” del trabajo (Hola & Todaro, 1992; Pratto, Stallworth, Sidanius & Siers, 1997, citado en (Myers, 2005).

El hecho que las responsabilidades familiares sigan recayendo predominantemente en las mujeres ha sido señalado por aquellas que se desempeñan en este tipo de cargos como uno de los obstáculos más importantes para acceder a estas posiciones.

Eagly y Carli (2007) afirman que las demandas de la vida familiar hacen que las mujeres interrumpan más sus carreras y trabajen más en jornadas parciales, lo que se traduce en menos años de experiencia y menos horas de empleo por año, en comparación con los hombres. Esto lentifica el progreso de sus carreras, reduce sus ingresos y limita su tiempo para construir redes profesionales que pueden resultar cruciales en el avance de sus trayectorias laborales. Es decir, más que desinterés por asumir estos cargos, las mujeres enfrentarían mayores limitaciones (Godoy & Mladinic, 2009).

En la tabla 2 podemos ver los porcentajes de mujeres en los cargos directivos de las empresas que cotizan en bolsa de diferentes lugares del mundo, las cuales cuentan con listas públicas de sus directores generales y presidentes, como podemos ver los porcentajes son pequeños lo cual da cuenta de la tendencia existente, la que indica que entre más grande la empresa menor es el nivel de mujeres en los altos niveles jerárquicos.

**Tabla 2: Porcentaje de directoras en las bolsas a nivel mundial**

Bolsa	Porcentajes
China	5,6
NZSX Nueva Zelanda	5,0
US Fortune 500	4,8
SGX Singapur	4,6
OCDE	<5,0
BSE 100 India	4,0
FTSE 100 Reino Unido	4,0
JSE Sudáfrica	3,6
ASX 200 Australia	3,0
México Expansión 100	3,0
Unión Europea	2,8
Latin 500	1,8

Fuente: Elaboración propia en base a (OIT, 2015)

Las cifras anteriores nos dejan ver que es fundamental contar con un número mayor de mujeres en puestos de dirección superiores y mandos medios para

disponer de capacidad de profesionales femeninas que puedan optar a la promoción. Se hace esencial contar con una reserva de posibles candidatas para los cargos máximos como la presidencia de una compañía.

Muchos comentaristas califican el progreso de “glacial” y consideran que lograr la paridad en la cúspide al ritmo actual podría llevar entre 50 y 100 años, si no más. A la vez que celebran los “estrenos” en cuanto a mujeres nombradas, muchos expresan desaliento por estar aún en la categoría de “estrenos” y no ser docenas o más. (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

## 2.5 Promoción en la alta dirección y los techos de cristal

El «techo de cristal» es un término acuñado en la década de los años setenta en los Estados Unidos para describir las barreras artificiales e invisibles, creadas por las actitudes discriminatorias así como por los prejuicios de las organizaciones, que bloquean a las mujeres en su intento de obtener puestos de dirección (Wirth, 2002). [H25]

El techo de cristal se da en todos los ámbitos de poder: económico, administrativo y político. Así se puede hablar de techo de cristal en las empresas, en el sector público, en la política, en la universidad, etc. En este análisis nos centramos en el caso del techo de cristal en el ámbito empresarial. La empresa típica tiene una estructura jerárquica de tipo piramidal, y dentro de esa estructura, el techo de cristal es una metáfora que representa los obstáculos que impiden que las mujeres o las minorías lleguen a la cima (OIT, 2017).

A pesar de la masiva incorporación de mujeres al mercado laboral en las últimas décadas, la posición de estas es de marcada desventaja con respecto a la de sus compañeros. Esta desigualdad se ve reflejada en su dificultad para acceder a puestos de poder, debido a la existencia de una última barrera, denominada techo de cristal, basada en prejuicios hacia las mujeres, que les dificulta y/o impide llegar a la cima.

Las investigaciones sobre las diferencias de género en desarrollo de carrera, dejan de manifiesto la existencia de obstáculos significativos, especialmente de carácter externo, que dificultan el avance de las mujeres, pero no hay que obviar que determinadas variables individuales que pueden constituir también barreras al acceso a puestos de media y alta dirección. El bajo porcentaje de mujeres en estos puestos directivos es una combinación de dos fuerzas que

podríamos denominar causas últimas de dicho fenómeno: la autolimitación profesional de muchas mujeres y la existencia de conductas discriminatorias de diverso tipo en el seno de las organizaciones. (Albert et al., 2008).

Los mencionados obstáculos se pueden clasificar en 3 tipos considerando el mayor número de casuística de forma simple, limpia y lógica:

1. Barreras personales-internas: características de la personalidad y motivación de logro, estilos de liderazgo y capital formativo acumulado.
2. Barreras sociales externas: Barreras culturales, cultura organizativa y políticas gubernamentales.
3. Barreras mixtas: mezcla de las Barreras condicionantes sociales y organizacionales.

Según Agut y Martin (2007) las barreras que impiden el ascenso de las mujeres a los cargos directivos las podemos clasificar en barreras externas, entre las que destacan la perpetuación de los estereotipos de género, donde subyace la creencia de que determinadas características son propias de los hombres y otras, peor consideradas en el mercado laboral, son propias de las mujeres.

Las prácticas discriminatorias se perpetúan, como lo demuestra la brecha salarial entre mujeres y hombres, a favor de estos últimos (Meier y Wilkins, 2002). Además, fenómenos como el acoso sexual (Shaffer y cols., 2000) o el acoso psicológico (Einarsen y Raknes, 1997) afectan gravemente a las personas que se encuentran en una situación más delicada en el mercado de trabajo, como son las mujeres, reduciéndose así sus opciones de alcanzar puestos de mayor poder.

La segunda clasificación serían las barreras internas, como son el hecho de que muchas mujeres todavía poseen una peor percepción de eficacia en cuestiones consideradas tradicionalmente masculinas y en las que consecuentemente se forman menos (Ayalon, 2003). Las explicaciones toman como punto de mira la influencia de la socialización en el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres requeridas para la promoción a puestos de elevado nivel. (Ramos et al., 2003).

### **2.5.1 Nuevos fenómenos relacionados con el acceso de la mujer a la alta dirección**

Hoy en día se están realizando nuevas denominaciones para los obstáculos que debe enfrentar la mujer al intentar alcanzar los grandes puestos de decisiones empresariales, apareciendo así la “metáfora del laberinto”. Eagly y Carli (2007) definen esta expresión como los diversos obstáculos que pueden aparecer simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a posiciones elevadas. El laberinto sería una metáfora más exacta para definir las complejidades, los desvíos, los callejones sin salida y los caminos inusuales a los que la mujer se enfrenta en su ascenso a puestos de dirección. Este laberinto incluye la discriminación sexual, las responsabilidades domésticas de las mujeres y, a veces, el fracaso de las propias mujeres al no creer en sí mismas, entre otros obstáculos (Virginia, 2015).

Por su parte, el fenómeno denominado “escalador de cristal” refleja el acceso más rápido del hombre dentro de la organización, especialmente en profesiones tradicionalmente feminizadas (Maume, 1999). El término escalador de cristal, surgió a partir del estudio de Williams (1992) que analizaba la situación de los hombres en sectores feminizados como enfermería, educación infantil, cuidados sociales y bibliotecaria. El estudio concluía que los hombres no sufrían discriminación, e incluso a diferencia de lo que ocurría a mujeres en sectores masculinizados, ellos eran promovidos a partir de ventajas

estructurales.

El fenómeno conocido como “precipicio de cristal” sugiere que las posiciones de liderazgo de las mujeres están asociadas a mayores probabilidades fracaso (Ryan y Haslam, 2005). El término precipicio de cristal lo utilizaron Ryan y Haslam en 2005 para explicar las razones por las cuales las mujeres obtenían peores resultados que los hombres en puestos directivos. Esta metáfora se refiere a que las mujeres tienen más posibilidades que los hombres de ser promovidas a la dirección cuando la empresa está obteniendo malos resultados. El análisis que llevaron a cabo en empresas británicas pretendía discernir si a las mujeres se les ofrecía los puestos más altos en las empresas en crisis porque consideraban que sus características estereotípicas de género les ayudaría a trabajar las cuestiones socio-emocionales que éstas conllevan o, por el contrario, porque se buscaba el fracaso de la mujer situándola en puestos directivos en los que es difícil triunfar.

Finalmente, Eagly y Carli (2007) estudian la evolución de las mujeres a puestos de responsabilidad a través de la metáfora del “muro”. Esta metáfora explicaría la situación de la mujer hasta mediados del siglo pasado, donde el acceso de las mujeres a los puestos de decisión estaba muy restringido. Así, si bien hasta los años 1960-1970 el mercado laboral estuvo dominado por el hombre y sólo algunas pocas mujeres podían acceder a los puestos de responsabilidad, éstas eran aceptadas sin mayores cuestionamientos,

### **2.5.2 Barreras de acceso de la mujer a la promoción de alta dirección.**

Larrieta, Velasco y Fernández identifican las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres para avanzar en sus ascensos profesionales y las clasifican en 6 factores que pasamos a detallar (Larrieta, Velasco, & Fernandez, 2015):

1. Los estereotipos de género y la discriminación. Las ideas preconcebidas acerca de los roles y habilidades de las mujeres destacan entre los principales impedimentos para acceder a los puestos de decisión. (Eagly & Carli, 2007) consideran que la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones más fundamentadas sobre la desproporción entre mujeres y hombres en posiciones de liderazgo. Las mujeres se encuentran en una situación en la que siempre pierden. Si su comportamiento confirma el estereotipo de género femenino, no se las considera como líderes apropiadas. Sin embargo, si su comportamiento es consistente con el estereotipo de género masculino, entonces no actúan como auténticas mujeres.
2. Los roles, la distribución irregular de las responsabilidades familiares y sus efectos en el equilibrio entre la vida profesional y familiar, los estereotipo sobre el rol y la capacidad de la mujer hace referencia a la tradicional división de trabajo que separa las responsabilidades de generar ingresos y cuidado de la familia entre mujeres y hombres. Se asume que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si implican horarios largos de trabajo y viajes. Esto se traduce en una menor presencia de la mujer en áreas estratégicas, factor muy importante para ascender a los puestos de alta dirección (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007).
3. Los sistemas sesgados de selección y evaluación, los procesos de reclutamiento en la alta dirección se mantienen opacos, subjetivos y predominantemente dirigidos por hombres que tienden a favorecer a aquellos con similares características. La persona candidata ideal continua siendo considerado hombre y las prácticas de selección en los niveles ejecutivos siguen sesgadas por género (Tienari, Meriläinen, Holgersson y Bendl, 2013).

4. La falta de mentoring o modelos de referencia de mujeres. Las mujeres buscan tener como mentores otras mujeres que sean exitosas, pero dado el menor cantidad de mujeres en posiciones senior o de alta dirección con respecto a los hombres se reduce el número de opciones, tanto para ser mentoras como para mujeres que esperan contar con una mentora para acceder a un ascenso. Por consiguiente, la falta de mujeres en la alta dirección, es en sí misma, es una de las razones para que haya menos mujeres en órganos directivos (Comisión Europea, 2010).
5. La exclusión de las mujeres de las redes informales de trabajo, las redes de apoyo proporcionan apoyo social y visibilidad. Las mujeres también están en desventaja en este aspecto, porque normalmente no se encuentran en posiciones de liderazgo y desempeñan menos roles importantes (Hopkins y O´Neil, 2007).
6. La estructura y los procesos organizacionales, Hewlett y Luce (2005) sugieren la necesidad de abordar los factores inhibidores y disuasivos que dirigen las mujeres a las “rampas de salida” en sus carreras profesionales. Los factores inhibidores se refieren a trabajos insatisfactorios y los factores disuasivos a aquellas circunstancias que alejan a las mujeres de sus carreras, como la maternidad o el cuidado de mayores.

### **2.5.3 Razones para la baja participación femenina en puestos de liderazgo**

El servicio nacional de la mujer (SERNAM) en 2011 (Tokman, 2011) realiza un estudio sobre empresas IPSA, IGPA y Públicas donde determina las principales razones por las cuales las mujeres no logran llegar a puestos de liderazgo en estas empresas en Chile, independiente de los beneficios que lleva contar con

ellas en sus directorios.

El mencionado estudio señala que existe un cierto desinterés de las empresas por incorporar mujeres en puestos de liderazgo. Debido a que se desconoce o no cree que contratar mujeres pueda traer más beneficios que contratar hombres. Esta es una visión ciega en género que no hace distinción entre hombres y mujeres, y que ignora la validez de los resultados empíricos de las complementariedades entre ellos abogando por altas planas balanceadas.

Adicionalmente, señalan que existe un sesgo anti contratación de mujeres por una percepción de menor productividad de las mujeres en las altas esferas corporativas. Percepción que puede ser real o basada en prejuicios de incapacidad de las mujeres de compatibilizar roles dentro del hogar con aquellos del trabajo.

La idea instalada es que las mujeres privilegiarán su rol domésticos, sacrificando el laboral en momentos claves. Además, se piensa que por una preparación relativa menor en temas de negocios, las mujeres no estarían a la altura de los hombres en los negocios. Existe también el riesgo de la mayor incertidumbre con respecto a la permanencia de las mujeres y los costos asociados a su contratación (pre-post natal, fuero, art. 203 de salas cunas, etc), que las convierten en factores potencialmente menos beneficiosos para las empresas.

Una de las barreras de entrada particular sería el hecho que dentro de los requisitos para acceder a puestos directivo y puestos ejecutivos esta la experiencia, priorizando en la elección de los candidatos el haber ejercido previamente este tipo de cargos. En este sentido, como las mujeres no logran entrar a las grandes compañías es muy difícil poder romper la barrera de entrada por lo que van quedando relegadas a puestos de menor responsabilidad por temas históricos/culturales no necesariamente relacionados con sus propias capacidades.

Por el lado de la oferta hay quienes plantean que la formación de las mujeres – o incluso su genética- las lleva a no cultivar actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad, lo que lleva a que no tengan acceso a esos puestos (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007).

Muchas veces se hace referencia a la falta de competencias o títulos profesionales que avalen las competencias de las mujeres como una limitante para su reclutamiento. Sin embargo, la cantidad de mujeres y hombres graduados de ingeniería comercial mención administración es paritaria hace ya más de una década.

Por último, son las prácticas dentro de las empresas y de los procesos de reclutamiento los que presentan las mayores barreras a la incorporación de la mujer en puestos de responsabilidad.

Las empresas tienen una cultura de exigir 100% disponibilidad: “cualquier día/cualquier hora y en cualquier lugar”, lo que no es compatible con mujeres ejerciendo una doble jornada (trabajo + familia), con escasa colaboración externa ya sea familiar o de la comunidad (Tokman, 2011).

## 2.6 Gestión financiera empresarial y mujer en la alta dirección

Uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa es la maximización de su beneficio, es por lo tanto lógico pensar que para la obtención del mismo ubiquen al frente a aquellas personas que permitan alcanzarlo en mayor medida. Dado que la mayoría de las empresas de nuestra población están administradas por hombres y que estos son también mayoría en los directorios, y sabiendo que existen mujeres calificadas para ocupar esas posiciones en dichas empresas, es válido preguntarse entonces si existe una relación entre la presencia de mujeres en la cúspide empresarial y la rentabilidad.

Diversos estudios dan cuenta de la participación femenina en la alta dirección y su efecto en los resultados financieros, es así como podemos ver en la [Tabla 3](#) <sup>[H26]</sup> las diferentes investigaciones realizadas detallando sus resultados.

En esta tabla nos hacemos una idea de la variedad de trabajos realizados que buscan determinar la influencia que el género puede tener sobre el rendimiento, el desempeño o el valor de las empresas, se deduce que la diversidad resulta conveniente para las empresas según los resultados de la mayoría de los trabajos analizados, pero se puede apreciar que existen desacuerdos respecto al nivel de impacto que tiene la diversidad de género en el desempeño de las empresas.

Tabla 3: Estudios participación femenina en la alta dirección y sus efectos [H27]

Autor (año)	Resultado
Smith et al. (2005)	En este caso a partir del estudio de las mayores empresas danesas, evidencian que el aumento de la proporción de mujeres en puestos de alta dirección sugiere una tendencia a incrementar los resultados de la empresa, introduciendo la cualificación de las directivas como el factor catalizador de los efectos positivos.
Krishnan y Park (2005)	Obtienen una relación positiva entre el porcentaje de mujeres en los equipos de alta dirección y la rentabilidad económica de empresas estadounidenses que forman parte del Fortune 1.000.
Farrell y Hersch (2005)	No encuentran una reacción significativa del mercado a la adición de mujeres al consejo de administración, aunque reconocen que el género pueda tener impacto en la selección de administradores, lo cual se debería esencialmente a presiones externas.
Adams y Ferreira (2004)	Documentan una relación positiva entre la diversidad de género del consejo y la q de Tobin.
Catalyst (2004)	Consultora especializada en promoción profesional femenina, realizado sobre la base de empresas de Fortune 500, muestra que las compañías con una mayor representación femenina en los puestos directivos presentan mejores resultados que aquellas que cuentan con menos mujeres.
Conference Board of Canada [H28] (2004)	Efectúa un seguimiento de los progresos de las compañías canadienses en las que dos o más mujeres forman parte del consejo de administración, para un período que abarca desde 1995 a 2001, encontrando que al final de este ciclo estas compañías se situaban en posiciones destacadas en los rankings de ingresos y beneficios.
Watson y Robinson (2003)	Introduce como factor el riesgo, obteniendo que las empresas controladas por mujeres no son menos efectivas que las controladas por hombres, en términos de las ganancias ajustadas al riesgo que obtienen.
Carter et al. (2003)	Evidencian que el porcentaje de mujeres en el consejo de administración es un factor asociado a un efecto positivo significativo sobre el valor de la empresa.
Erhardt et al. (2003)	Obtienen una relación positiva entre la proporción de mujeres que forman parte del consejo de administración y variables de rentabilidad financiera y económica.
Lee y James (2003)	Analizan como el mercado respondía más negativamente al nombramiento de mujeres como consejero delegado que cuando se producían designaciones masculinas.
Kochan et al. (2003)	No hallan una relación positiva entre el porcentaje de mujeres que ocupa puesto en el consejo de administración y la actuación de la empresa.
Adler (2001)	Estudia una muestra de empresas pertenecientes a Fortune 500 a lo largo del periodo 1980-1998, concluyendo que las empresas con mayor número de mujeres promocionadas obtenían rentabilidades superiores al promedio de su sector.
Shrader et al. (1997)	Documentan que no hay diferencias en medidas contables de impacto financiero para las 200 mayores empresas de Fortune 500 en 1992, entre las que tienen porcentajes superiores de mujeres en niveles ejecutivos superiores o en el consejo de administración y las que cuentan con menor presencia femenina. Este trabajo concluye que es necesario que la participación de mujeres alcance un número crítico para que la influencia pueda ser positiva, sin entrar a dar una interpretación a la asociación negativa que se deduce de sus resultados.

Fuente: Elaboración Propia en base a (Jimeno & Redondo, 2007)

Varios estudios reconocen que la correlación entre el porcentaje de mujeres en los consejos de administración y los resultados de la empresa no es ninguna prueba de causalidad. Se puede formular que el continuo impulso de mujer a posiciones de liderazgo en los equipos de dirección soporta la obtención de una mayor rentabilidad. También podría argumentarse que las empresas con mejores resultados se pueden sentir en libertad para experimentar con la promoción de mujeres a posiciones de mayor responsabilidad. Asimismo puede ser que las empresas con mayor representación femenina en sus niveles directivos tengan mayor éxito porque tiene como practica de promoción las competencias de los profesionales, sus méritos y capacidades.

Por otra parte, además de la diversidad de género, existen otros posibles factores relevantes como la innovación, satisfacción del empleado, que también pueden estar contribuyendo de forma diferencial a los resultados de la empresa.

En la actualidad, aunque hay un cierto acuerdo sobre cuál es la misión y las funciones a desarrollar por el consejo de administración, cabe destacar que se pueden desagregar en múltiples tareas que difieren según los autores. No obstante, tal y como señalan Gutiérrez et al. (2000) las tres funciones principales son: control y supervisión, acceso a los recursos críticos y servicio a la dirección.

Cassell (1996) argumenta, tener mujeres en las posiciones clave está asociado con el éxito de la empresa a largo plazo y con la ventaja competitiva al producirse una adición de valor como consecuencia de las cualidades y características diferentes que aportan las mujeres a la empresa.

Por su parte, (Oakley, 2000) también afirman que una composición del consejo más diversa se aproxima más a la realidad de los mercados a los que se dirige la empresa y, como consecuencia de ello, puede obtenerse una ventaja competitiva que, a su vez, se traducirá en mejores resultados y beneficios para

la misma (Berman et al., 1999<sup>[H29]</sup>).

Aunque la evidencia empírica no pueda afirmar de una forma concluyente la relación positiva entre diversidad de género y rendimiento empresarial, si se puede aceptar que existen factores positivos que respaldan la diversidad en los directorios y producto de ello se puede justificar la presencia de la mujer en los puestos de toma de decisiones.

Para Daily y Dalton (Daily & Dalton, 2003) la diversidad de género en los consejos de administración favorece a las organizaciones por tres motivos:

- El primero, porque las mujeres pueden suministrar mayores recursos al consejo al ampliar la perspectiva en los procesos de toma de decisiones.
- El segundo, porque la presencia de mujeres en los consejos puede servir como ejemplo para otras mujeres y servir como mentoras para futuras generaciones.
- El tercero, porque basándose en ciertas experiencias empíricas como las de Carter et al (2003), Erhardt et al. (2003) o la de Catalyst (2004), se ha puesto de manifiesto, que en cierta medida, la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones de las empresas es positiva para el desempeño de la firma.

## 2.7. Empresas que conforman el IPSA<sup>[H30]</sup><sup>[H31]</sup>

Los mercados financieros son aquellos donde concurren los entes deficitarios y superavitarios de capital, los primeros con el objetivo de obtener financiación y los segundos invertir sus excedentes de recursos. Las acciones sobre empresas son los títulos más transados comúnmente en un mercado de valores, el cual a su vez es un componente fundamental de los mercados financieros (Villa, Muñoz & García, 2012).

En Chile la Bolsa de Comercio de Santiago constituye un actor dominante dentro del mercado de valores, concentrando casi la totalidad de las transacciones realizadas y aglomerando la mayor cantidad de corredores de bolsa.

Las acciones es uno de los instrumentos más transados, son instrumentos de renta variable emitidos por sociedades anónimas, que representan un título de propiedad sobre una fracción del patrimonio de la empresa, es decir, el comprador de una acción o accionista pasa a ser propietario de una parte de la empresa emisora.

En este contexto es que se crea el Índice de Precio Selectivo de Acciones Tiene como objetivo medir las variaciones de precios de 40 compañías más líquidas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago. La selección de sociedades se efectúa trimestralmente en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año. La base del índice se renueva al principio de cada año, tomando el valor 100, el último día hábil del mes de diciembre del año anterior. El índice se construye ponderando el patrimonio bursátil (valor en bolsa) ajustado por el free-float.

Todos los años son 40 las empresas que integran el IPSA. Estas compañías que

forman parte del índice están siendo permanentemente observadas y analizadas por los inversionistas por la contribución de estas empresas al desarrollo de Chile. Para formar parte de este índice se utiliza como criterio la liquidez o presencia en el mercado, vale decir, no se trata de ser una empresa con mucho capital, sino de que exista mucha negociación en el mercado.

No suele haber gran variación en la composición del índice de un año a otro, para el año 2016 se incorporaron al índice las empresas Viña San Pedro y Watt´s, siendo eliminados Besalco, Bupa Chile. Por su parte Corpbanca sigue estando presente, pero ahora figura como ItauCorpbanca.<sup>[H32]</sup>

En la Tabla<sup>[H33]</sup> 4 podemos apreciar las 40 empresas que han conformado el índice en los años 2015 y 2016, empresas que serán la base de estudio de nuestro análisis.

Tabla 4: Detalle empresas que conformaron el IPSA durante 2015-2016

Razón Social	Razón Social
AES GENER S.A.	ENERSIS
AGUAS ANDINAS S.A., SERIE A	EMP. NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.
EMBOTELLADORA ANDINA S.A. SERIE B	FORUS S.A.
ANTARCHILE S.A.	GASCO S.A.
BANMEDICA S.A.	INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	INVERSIONES LA CONSTRUCCION S.A.
BANCO SANTANDER-CHILE	LATAM AIRLINES GROUP S.A.
CAP S.A.	PARQUE ARAUCO S.A.
COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.	QUINENCO S.A.
CENCOSUD S.A.	RIPLEY CORP S.A.
BANCO DE CHILE	SALFACORP S.A.
EMPRESAS CMPC S.A.	GRUPO SECURITY S.A.
COLBUN S.A.	SIGDO KOPPERS S.A.
VINA CONCHA Y TORO S.A.	SOCIEDAD MATRIZ BANCO DE CHILE, SERIE B
EMPRESAS COPEC S.A.	SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.
ITAUCORPBANCA	SONDA S.A.
E.CL S.A.	SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A. SERIE B
COCA-COLA EMBONOR S.A. SERIE "B"	COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.
ENDESA	VINA SAN PEDRO TARAPACA S.A.
S.A.C.I. FALABELLA	WATTS S.A.

Fuente: elaboración propia

## 2.8. Participación de las mujeres en las empresas que conforman el IPSA

La encuesta de McKinsey (2013) de 345 empresas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú reveló que las mujeres ocupan el 8% de los cargos ejecutivos y tienen una representación del 5% en las juntas directivas. Esto contrasta con un promedio mundial del 24%. Una encuesta mundial realizada en 2014 entre 583 organizaciones de 42 países, indicó que América Latina es la única región que va por buen camino para alcanzar la igualdad de género en el nivel profesional y niveles directivos superiores hacia 2025 (Mercer, 2014) citado en (OIT, 2017).

A pesar de este gran cambio cultural, la participación femenina en el mundo del trabajo sigue siendo inferior a la del hombre. En Chile la participación laboral masculina llegó a un 70.7% en el 2010 mientras que la participación de las mujeres alcanzó el 41.9%. Si bien esta es una diferencia significativa, a nivel de cargos de alta responsabilidad las diferencias son aún mayores, de los 331 directores de las 40 empresas que componían el IPSA al año 2015, sólo 18 eran mujeres (5,4%). Aunque exigua, esta tasa representa un avance pues en 2011 las mujeres eran un 1% del total de directores de las empresas IPSA, y en 2012 y 2013, un 3% (Comunidad Mujer, 2015).

El Centro de Estudios Empresariales de la Mujer realizó un estudio en empresas IPSA, IGPA y del Estado que determinó que sólo 31 de los 155 directorios analizados, tienen a lo menos una mujer. Ello representa un 20% del total y se conforma por 4 empresas IPSA, 15 empresas IGPA y 12 empresas del Estado. Los 31 directorios con presencia femenina tienen en total 34 directoras, lo que representa un 3% de los casi 1200 cargos de directores analizados. A su vez, estos se descomponen en 5 directoras de empresas IPSA, 17 en empresas IGPA, y 12 en empresas del Estado, representando 1, 3 y 6% del total de directores en cada tipo de empresa respectivamente.

La participación de mujeres en altos cargos gerenciales es algo mejor que en los directorios. Cerca de la mitad de las empresas reportan tener a lo menos una mujer en su plana de ejecutivos principales: 46% de las empresas IPSA, 40% de las empresas IGPA y 38% de las empresas del Estado. Del total de 1134 cargos analizados, 90 son ocupados por mujeres. Ello representa un 8% del total de cargos, los que se descomponen en 5% de los cargos en empresas IPSA, 10% en empresas IGPA y 9% en empresas estatales

## Capítulo 3: Metodología de Investigación

---

La metodología de investigación fue realizada a través de un enfoque mixto de recolección y análisis de datos con la finalidad de responder la pregunta de investigación participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas y su impacto en el desempeño financiero.

El estudio se centró en las 40 empresas chilenas que integran el IPSA en el periodo 2015-2016 revisando su alta dirección y analizando variables asociadas a su desempeño financiero Utilidades neta, ROA y ROI, contrastando el tamaño del directorio versus el desempeño de la empresa. Adicionalmente aplicaremos un modelo de análisis Logit para determinar la incidencia que puede tener la participación de las mujeres en el desempeño financiero, analizando la cantidad de mujeres que participan en las altas direcciones de empresas chilenas.

La primera parte busca situar la investigación en el ámbito nacional e internacional revisando las tendencias y conceptualización del fenómeno en estudio.

Continuando en segunda instancia nos enfocaremos en revisar páginas web para recolectar los nombres y géneros de los miembros de los directorios y alta dirección de las empresas en análisis.

### 3.1 Tipo de estudio

Estudio de carácter exploratorio de corte transversal que analiza la situación de las mujeres en cargos de alta dirección, específicamente en directorios y gerencias en las 40 empresas que componen el IPSA, generando una comparación entre los años 2015 y 2016.

### 3.2 Fuentes de información

La confección del marco teórico se realizó utilizando distintas fuentes de información, que pasamos a detallar a continuación.

#### Información Secundaria

- Bibliografía especializada, recopilada de publicaciones científicas de bases de datos Scopus, Scielo, ISI y revistas especializadas.
- Informes y estudios de género nacionales e internacionales, como ODE, OIT, Banco Mundial, INE, SERNAM, Ministerio de Desarrollo Social, Centro de estudios de la Mujer, entre otros.
- Informes de estadísticas nacionales, como CASEN, INE.

#### Información Primaria

- Revisión de sitios Web de las 43 empresas que han participado en el IPSA.
- Revisión de memorias anuales de las 43 empresas que han participado en el IPSA en los años 2015 y 2016.
- Informes financieros de las empresas IPSA años 2015 y 2016

### 3.3 Métodos de recolección de información

Todos los datos e información recopilada de cada una de las empresas que componen el IPSA durante los años 2015 y 2016 fueron organizadas en planillas Excel, luego se procedió a determinar las variables de estudio que nos permitieran relacionar el desempeño económico y financiero con el rol de las mujeres en cada una de las empresas, esta información fue trabajada con el paquete estadístico SPSS para su análisis descriptivo además de la generación del modelo Logit.

Se realizó un análisis analítico que permite establecer una relación entre las variables dependientes e independientes, con la finalidad de relacionar la cantidad de mujeres en los altos cargos directivos de las empresas IPSA con los resultados obtenidos por cada una de esas empresas durante los años 2015 y 2016.

#### 3.3.1 Variables Estudiadas

En virtud de la información recolectada de memorias y páginas web de las 40 empresas analizadas se escogió la siguiente estandarización para dividir y clasificar los diferentes altos cargos ejecutivos:

Los Directorios los hemos definido por la conformación de los cargos ejecutivos de; directores, presidentes, vicepresidente y gerente general de los cuales pasamos a dar una pequeña descripción:

*Directores:* Integrante de la junta directiva que tendrá como función principal la representación de los intereses de los accionistas de la empresas.

*Presidente:* es la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado entre los

niveles más altos de la organización y sus funciones son: Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, tanto la matriz como la sucursal. Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva. El Presidente es el representante Legal de la Coalición Empresarial, para todos los actos judiciales y extrajudiciales

*Vicepresidente:* tiene como objetivo sustituir al presidente en caso de ausencia, enfermedad o renuncia, hasta que se designe nuevamente el cargo

*Gerente General:* Es considerado un representante administrativo dentro de la junta directiva, ya que, dentro de la organización es una de las máximas autoridades, de la cual, depende la canalización de las decisiones de la junta (Wheelen, Hunger, & Oliva, 2007).

El concepto de directorio lo hemos ampliado a todos los cargos que tienen directa relación en la toma de decisiones de una empresa, si bien es cierto los gerentes generales están en la ejecución de metas establecidas por el directorio, su rendición de cuentas será directamente a este, bajo la directa supervisión del presidente.

Las gerencias las hemos compuesto por una diversidad de altos cargos corporativos que varían de acuerdo a cada empresa analizada, incluyendo en ellas cargos como contralor, contador general más todas las gerencias corporativas de mayor nivel jerárquico que tienen las compañías analizadas como las gerencia de operaciones, planificación, finanzas, recursos humanos, desarrollo, procesos y tecnologías de información, asuntos jurídicos, comunicación y servicio al cliente, entre otras

*Gerencia Corporativa* es el nivel más alto en la toma de decisiones de una organización y está encargada de determinar asuntos puramente estratégicos, se ubica por encima del nivel funcional.

Siguiendo con el análisis de variables estudiadas damos paso a la explicación del modelo logit, que utilizaremos como base para establecer si la presencia de mujeres tiene efectos en el desempeño financiero de las empresas.

### **Modelo**<sup>[H34]</sup> **Logit**

El modelo logit, es uno de los modelos de respuesta binaria más comúnmente usados, debido a su comparativa simplicidad matemática. Este modelo además de obtener estimaciones de la probabilidad de un suceso, permite identificar los factores de riesgo que determinan tales probabilidades, así también la influencia o peso relativo que éstos tienen sobre las mismas. (Rosales, Perdomo, 2010)

Rosales, Perdomo, Morales & Urrego (2010) señalan que: “El modelo logit, es una de las metodologías que permiten estimar apropiadamente los modelos probabilísticos”. Este método se basa en la función de probabilidad logística acumulativa, con errores del modelo que siguen una distribución logística”.

La función que permite explicar el Modelo Logit se detalla a continuación:

$$P_i = E(Y = 1|X_i) = \frac{1}{1+e^{-z}} \quad (1)$$

Donde  $z = \beta_1 + \beta_2 X_i$

Para facilitar la expresión se puede especificar como:

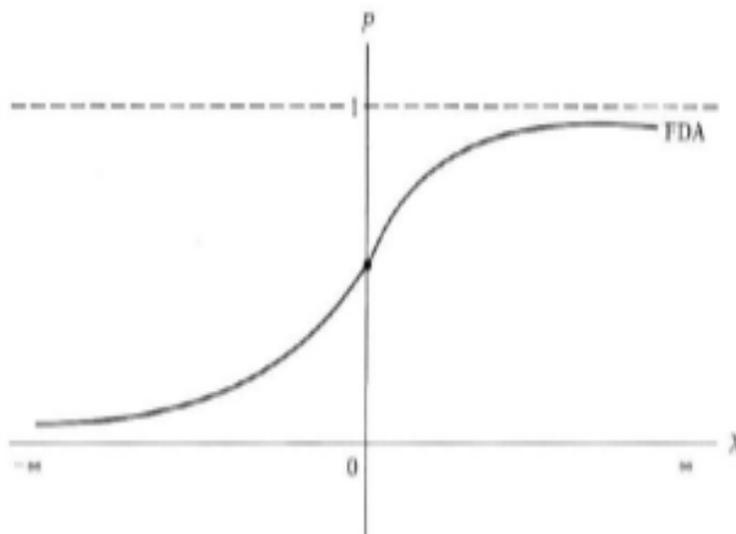
$$P_i = E(Y = 1|X_i) = \frac{1}{1 + \frac{1}{e^z}} \quad (2)$$

$$P_i = E(Y = 1|X_i) = \frac{1}{\frac{e^z + 1}{e^z}} \quad (3)$$

$$P_i = E(Y = 1|X_i) = \frac{e^z}{e^z + 1} \quad (4)$$

La ecuación muestra que la probabilidad de que suceda un evento ( $Y_i = 1$ ) no sigue una función lineal, sino que tiene una especificación exponencial. Por ello, el modelo logit se ajusta a los requerimientos mostrados anteriormente, particularmente que las estimaciones se encuentren dentro del rango  $[0,1]$ , tal como se representa a continuación:

Gráfico 3: Modelo Logit



Fuente: Econometría, Gujarati<sup>[H35]</sup> (2011)

El Gráfico 3 representa una función de distribución acumulada particular, la cual refleja claramente la probabilidad predictiva dentro del rango [0,1] y también muestra que la probabilidad no está linealmente relacionado con  $X\beta$ .

Las variables a utilizar en el modelo logit las detallamos en la Tabla 5, especificando el nombre de cada variable utilizada, que tipo de variable es además de dar una breve descripción de ella.

**Tabla 5: Variables del modelo Logit**

Nombre de Variable	Tipo Variable	Descripción
ROA	Dependiente	Expresado en pesos chilenos
ROI	Dependiente	Expresado en pesos chilenos
Utilidad	Dependiente	Expresado en pesos chilenos
ROA Dicotómico	Dependiente	1:Empresas con ROA > al promedio empresas IPSA 0:Empresas con ROA < al promedio empresas IPSA
ROI Dicotómico	Dependiente	1:Empresas con ROI > al promedio empresas IPSA 0:Empresas con ROI < al promedio empresas IPSA
Utilidad Dicotómico	Dependiente	1:Empresas con Utilidad > al promedio empresas IPSA 0:Empresas con Utilidad < al promedio empresas IPSA
Nº Cargos Directorios	Independiente	Nº cargos definidos en la junta como directorio
% Cargos mujeres Directorios	Independiente	Coficiente obtenido del número de mujeres en Directorio dividido por el número de cargos
% Mujeres Directorio Dicotómico	Independiente	1: Presencia de mujeres en el Directorio 0: No presencia de mujeres en el Directorio
Nº Cargos Gerencias	Independiente	Nº cargos definidos en la junta como Gerencias
% Cargos mujeres Gerencias	Independiente	Coficiente obtenido del número de mujeres en Gerencias dividido por el número de cargos
% Mujeres Gerencia Dicotómico	Independiente	1: Presencia de mujeres en las Gerencias 0: No presencia de mujeres en las Gerencias

Fuente: elaboración propia

### 3.4 Alcances y limitaciones de la investigación

Hemos tenido en cuenta que se trate de empresas chilenas que cotizan en Bolsa y forman parte de las 40 empresas con mayor cotización bursátil del país durante los años 2015 y 2016, todas sociedades anónimas abiertas que están obligadas por ley a publicar sus estados financieros.

La información contable, financiera y de mercado fue obtenida de la base de datos Economática, considerando para nuestro análisis los estados financieros de cada una de las empresas al cierre del año 2015 y 2016.

Debemos hacer presente que la información financiera de la empresa Endesa fue considerada en valores cero, ya que solo encontramos balances trimestrales de este último año, por lo cual no era posible considerarla para el análisis de cierre financieros 2015 y 2016.

Por otra parte la información de estructura, cargos directivos y alta gerencia de cada una de las empresas IPSA se recopilaron de las memorias de cada empresa publicadas en sus páginas web al cierre de los años analizados. Clasificando cada nombre como mujer u hombre y eliminando para efectos de sumatoria de cargos los ejecutivos que participaban en más de un puesto directivo dentro de la empresa, dejándolo para efectos de conteo como sumatoria de la jerarquía más alta que se encontraba ejerciendo en esa empresa.

El rendimiento es la capacidad empresarial de mostrar resultados en diferentes dimensiones organizacionales. Algunos autores como Chirwa (2008) mide el desempeño a través de dos indicadores, el margen de beneficio y el crecimiento en el empleo. Danes et al. (2007) y Díaz y Jiménez (2010), miden el desempeño a través de una medida financiera como son los ingresos brutos. Charlo y Nuñez (2011) mide el éxito empresarial a través de tres indicadores como el margen sobre las ventas, la rentabilidad económica (ROI) y la

rentabilidad del accionista (ROE). En esta investigación, el rendimiento de la empresa se ha medido a partir del Rendimiento sobre los activos (ROA), Rendimiento sobre la inversión (ROI) y utilidad analizando los resultados al cierre de los estados financieros del 2015 y 2016.

Desde el punto de vista metodológico y para la generación de nuestras variables dicotómicas como empresas con buenos resultados las empresas que estén sobre el promedio, para cualquiera de los 3 ratios financieros utilizados, ROA, ROI y Utilidad; la cual puede diferir para otros estudios existentes.

## Capítulo 4: Análisis de los Resultados y **Discusión**<sup>[H37]</sup>

---

El análisis estadístico de carácter descriptivo que hemos realizado nos ha permitido generar una serie de resultados relevantes para poder revisar las estructuras organizacionales de las empresas IPSA analizadas, además de poder tener un claro panorama de la realidad de la participación de las mujeres en estas empresas, dándonos paso a la generación de nuestro análisis causal a través del modelo Logit con el que esperamos establecer la incidencia de las mujeres en el desempeño financiero de las empresas que cotizan en bolsa.

### **4.1 Desempeño de las empresas chilenas que conforman el IPSA**

Las 40 empresas IPSA revisadas cada año tienen diferencias significativas en sus resultados empresariales y características financieras analizadas, como podemos apreciar en la Tabla 6 y 7 las características de las empresas que conformaba el IPSA al año 2015 y las que lo conforman al año 2016 son muy variadas tanto en sus patrimonios, como en su peso relativo en el índice y en sus ratios financieros,

Para el año 2015 la empresa analizada más pequeña en cuanto a patrimonio era Forus S.A. y la más grande Enersis Chile S.A. Examinando el peso relativo de sus acciones en la bolsa de valores para este mismo año Enersis Chile S.A. también es la que presenta mayor peso relativo y la de menor peso relativo sería Besalco S.A., para mayor detalle véase el anexo 7 y 8

Tabla 6: Caracterización de datos empresas IPSA 2015<sup>[H38]</sup>

	2015				
	Presencia Bursátil	ROA	ROI	Valor Libro Patrimonio	Utilidad Neta
Min	0,180	-0,59%	-1,98%	176.593.643	-155.101.271
Max	9,380	17,84%	15,85%	8.189.808.380	661.586.917
Desviación Estándar	2,305	3,99%	3,14%	2.136.288.383	173.921.351
Promedio	2,383	5,71%	3,09%	1.933.734.814	127.235.528

Fuente: elaboración propia

Para el año 2016, la empresa más pequeña en cuanto a patrimonio fue la empresa Watts S.A. en contra posición a esta se encuentra con el mayor patrimonio de todas las analizadas la empresa AntarChile S.A. Analizando el peso relativo de sus acciones en la bolsa de valores para el año 2016 tenemos que la Compañía de Petróleos de Chile S.A. fue la que tiene una mayor participación y la de menor peso relativo sería Gasco S.A.

Los análisis financieros fueron realizados y se pueden revisar en detalle en los anexos.

Tabla 7: Caracterización de datos empresas IPSA 2016

	2016				
	Presencia Bursatil	ROA	ROI	Valor Libro Patrimonio	Utilidad Neta
Min	0,040	-0,06%	-1,08%	187.560.686	-15.559.201
Max	7,610	15,95%	12,27%	7.131.351.585	609.024.729
Desviación Estándar	1,887	4,09%	2,75%	2.012.370.651	161.665.360
Promedio	2,259	5,84%	3,43%	1.960.257.720	141.499.853

Fuente: elaboración propia

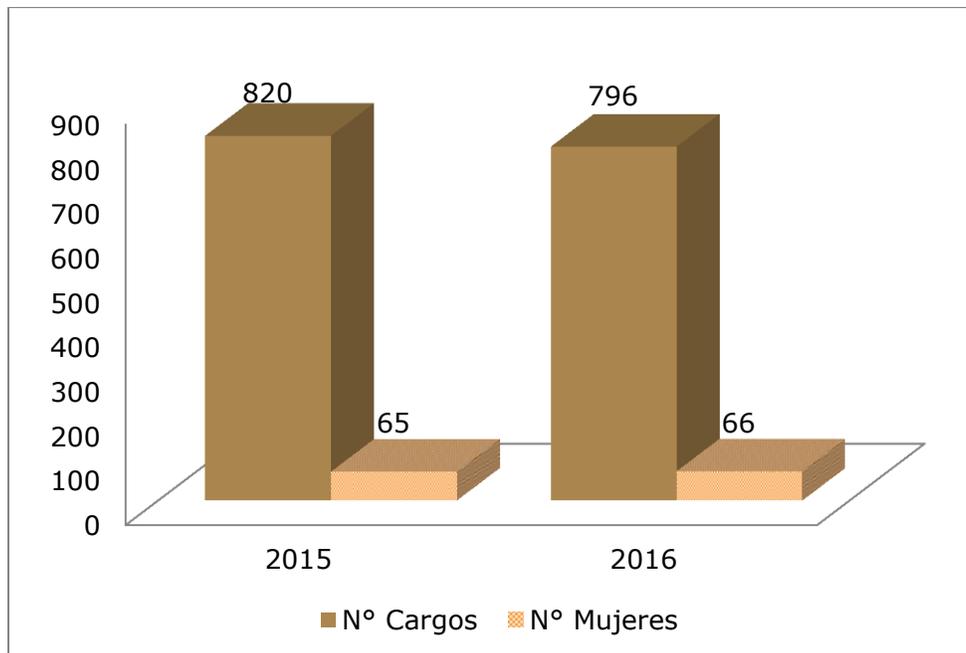
Para efectos de nuestro análisis la heterogeneidad de los datos financieros no es relevante debido a que buscamos evaluar el comportamiento financiero de las empresas IPSA y la relación de estos con el número de mujeres en sus directorios y alta gerencia.

## 4.2 Identificación de cargos por nivel jerárquico en las empresas analizadas

### Altos cargos directivos

Del total de empresas que han conformar el IPSA en los años 2015 y 2016 podemos señalar que de los 820 altos cargos ejecutivos analizados el año 2015 sólo 65 eran mujeres representando un 7,9%, tal como lo muestra el Gráfico 4. Por su parte, el año 2016 se analizaron 796 altos cargos ejecutivos de los cuales 66 se encuentran ocupados por mujeres representando un 8,3% lo que nos da una mejora de un 4,4%, para mayor detalle de cargos y ejecutivos véase anexo 1 y 2

Gráfico 4: Total de cargos empresas IPSA y número de mujeres por año



Fuente: elaboración propia

Por otra parte de las 40 empresas analizadas cada año en 2015 existían 6 compañías que no registraban ninguna mujer entre sus ejecutivos de alta dirección, ósea el 15 % de las empresas que conforman el IPSA no tienen mujeres ni en sus gerencias ni en sus directorios, cifra que empeora para el año 2016 donde la cantidad de empresas sube a 7 dejando un 17,5% de las empresas más transadas en la bolsa chilena sin presencia femenina entre sus altos ejecutivos y por ende en la toma de decisiones (ver Tabla 8).

Tabla 8: Porcentaje de empresas sin presencia femenina por año

Año		Cantidad	%
2015	Empresas con 0 Mujeres	6	15,0%
2016	Empresas con 0 Mujeres	7	17,5%

Fuente: elaboración propia<sup>[H39]</sup>

Si llevamos el análisis a la distribución de nuestras empresas IPSA por rubros podemos ver en la Tabla<sup>[H40]</sup> 9 que la mayor presencia femenina en el año 2015 se encuentra el sector económico Infraestructura registrando 7 mujeres para 2 empresas, seguido por las empresas de energía, quedando en último lugar el sector telecomunicaciones que no cuenta con mujeres en sus equipos directivos y gerencias de alto nivel.

Si este análisis lo transportamos al año 2016 se observó que el sector económico de Energía era donde se identificaban más presencia de mujeres con 5 empresas las cuales suman 15 mujeres en sus cargos directivos y gerencias, seguido por el sector comercio, y quedando al igual que en el años 2015 la empresa del rubro telecomunicaciones como el único rubro sin mujeres en sus filas directivas.

Tabla 9: Presencia de mujeres por sector económico de empresas IPSA

2015				2016			
Sector Económico	Nº Empr esas	Nº Mujeres	Ponderación	Sector Económico	Nº Empr esas	Nº Mujeres	Ponderación
Infraestructura	3	7	2,33	Energía	5	15	3,00
Energía	5	11	2,20	Servicios	17	26	1,53
Comercio	5	10	2,00	Comercio	6	9	1,50
Servicios	18	28	1,56	Infraestructura	2	3	1,50
Industria	8	9	1,13	Industria	9	13	1,44
Telecomunicaciones	1	0	-	Telecomunicaciones	1	0	-
	40	65			40	66	

Fuente: elaboración propia

Si analizamos los 6 sectores económicos un poco más descompuestos y haciendo la misma evaluación cantidad de mujeres es sus equipos de alta dirección versus el número de empresas por sector, podemos ver en la Tabla 10, que para el año 2015 la realidad cambiaba respecto al análisis anterior, ya que la industria vitivinícola ponderaba un mayor número de mujeres en su alta dirección con 3 mujeres en una empresa de ese sector, seguido por el infraestructura con 7 mujeres en 3 empresas y las empresas de energía que tenían 11 mujeres en 5 empresas, quedando un poco más atrás los servicios financieros y de salud.

El mismo análisis para el año 2016 nos mostró que las empresas de energía siguen siendo en 2016 las que cuentan con mayor presencia femenina al momento de evaluarlas registraban 15 mujeres en 5 empresas analizadas, con igual ponderación se encontraban las empresas de la industria vitivinícola que tenían 6 mujeres en dos empresas del sector, estas dos empresas estaban seguidas por las empresas del sector de servicios sanitarios que tenían 5 mujeres en dos empresas analizadas, quedando más atrás los la Industria Forestal el Comercio y los Servicios Financieros (mayor detalle véase Anexo 7 y 8).

Tabla 10: Presencia de mujeres por sector económico de empresas IPSA, ampliado

Ponderación	2015				2016				Ponderación
	Sector Económico		Nº Empresas	Nº Mujeres	Nº Empresas	Nº Mujeres	Sector Económico		
2,20	Energía		5	11	5	15	Energía		3,00
2,00	Comercio		5	10	6	9	Comercio		1,50
2,33	Infraestructura		3	7	2	3	Infraestructura		1,50
2,00	Servicios	Servicios Financieros	8	16	8	15	Servicios	Servicios Financieros	1,88
1,00		Servicios Sanitarios	2	2	2	5		Servicios Sanitarios	2,50
2,00		Servicios de Salud	2	4	1	1		Servicios de Salud	1,00
0,50		Servicios de Transporte	2	1	2	2		Servicios de Transporte	1,00
1,25		Servicios	4	5	4	3		Servicios	0,75
3,00		Industria	Industria Vitivinícola	1	3	2		6	Industria
0,67	Industria Bebidas		3	2	3	2	Industria Bebidas	0,67	
1,00	Industria Forestal		1	1	1	2	Industria Forestal	2,00	
1,00	Industria Combustible		2	2	2	2	Industria Combustible	1,00	
1,00	Industria Siderúrgica		1	1	1	1	Industria Siderúrgica	1,00	
0,0	Telecomunicaciones		1	0	1	0	Telecomunicaciones		0,0
			40	65	40	66			

Fuente: elaboración propia [H41]

## **Cargos en Directorios y Gerencias**

Realizando un observación más detallado a nivel de Directorio que está conformado para nuestro análisis por los presidentes, vicepresidentes, directores y gerentes generales. En la Tabla 11 podemos apreciar que de los 476 cargo considerados como directorio, en el año 2015, 24 estaban ocupados por mujeres un 5,04%, cifra que al 2016 aumento al 6,60%, debido a que de 454 cargos analizados 30 estaban ocupados por mujeres.

Al analizar la presencia de mujeres en las presidencias podemos ver que en ninguna de las 40 empresas que conformaban el IPSA en el año 2015 se encontraban mujeres ejerciendo dicho cargo, situación que se mantuvo para el 2016, dejándonos ver que no existen mujeres presidentas en ninguno de los dos años analizados, para las vicepresidencias podemos visualizar que el año 2015 solo había una mujer ocupando este puesto de 34 puestos disponibles lo que representaba un 2,9%, situación que vario en un 100% para el año 2016, ya que de las 36 vicepresidencias analizadas 2 son ejercidas por mujeres un 5,6% del total de puesto de vicepresidentes disponibles

En el análisis de directores la situación varía, ya que al 2015 se contaba con 21 mujeres ocupando estas sillones en las empresas IPSA, cifra que aumenta a 27 al año 2016, pero si hacemos este análisis en porcentajes podemos apreciar que las mujeres participaban un 6,6% de los directorios al año 2015 y 8,7% al año 2016, registrando una mejora porcentual del 2,1%.

Por últimos podemos señalar que a nivel de gerencia general para el año 2015 había 2 mujeres ocupando estos cargos de 83 gerencias generales disponibles y para el año 2016 la cifra era de tan solo 1 cupo ocupado por mujeres de un total de 66 puestos analizados, si lo presentamos en términos porcentuales para el año 2015 registraba un 2,4% de mujeres en las gerencias generales y en 2016 llego esta cifra a un 1,5%.

Tabla 11: Distribución de cargos en directorios año 2015 - 2016

Cargos	2015					2016				
	Hombres		Mujeres		Total Cargos	Hombres		Mujeres		Total Cargos
	Nº	%	Nº	%		Nº	%	Nº	%	
Presidente	39	100,0	0	0,0	39	40	100,0	0	0,0	40
Vicepresidente	33	97,1	1	2,9	34	34	94,4	2	5,6	36
Director	299	93,4	21	6,6	320	285	91,3	27	8,7	312
Gerente General	81	97,6	2	2,4	83	65	98,5	1	1,5	66
	452		24		476	424		30		454

Fuente: elaboración propia

Pasando a realizar este análisis más detallado a nivel de gerencias que para efectos de nuestros análisis está conformado por todas las gerencias corporativas y altos cargos distintos de los definidos como directorio, podemos apreciar en la Tabla 12 que de los 344 cargos analizados en 2015 donde 41 eran mujeres y 303 eran hombres lo que nos da un promedio de participación de mujeres del 11,9%, en 2016 se analizaron 342 puesto gerenciales que se dividían en 306 ocupados por hombres y 36 ocupados por mujeres lo que nos da un 10,5%, lo que nos deja ver que hubo una disminución de un 13,2 % de cargos ocupados por mujeres en las gerencias analizadas de 2015 al 2016.

Tabla 12: Distribución de cargos en gerencias año 2015 - 2016

Cargos	2015					2016				
	Hombres		Mujeres		Total Cargos	Hombres		Mujeres		Total Cargos
	Nº	%	Nº	%		Nº	%	Nº	%	
Gerente Corporativo de Asuntos Jurídicos	25	89,3	3	10,7	28	26	96,3	1	3,7	27
Gerente Corporativo de Operaciones	65	94,2	4	5,8	69	96	96,0	4	4,0	100
Gerente Corporativo de Organización y Recursos Humanos	21	65,6	11	34,4	32	20	69,0	9	31,0	29
Gerente Corporativo de Administración y Finanzas	46	93,9	3	6,1	49	44	93,6	3	6,4	47
Gerente Corporativo de Planificación, Ingeniería y Sistemas	24	100,0	0	0,0	24	15	100,0	0	0,0	15
Vicepresidente de Desarrollo	18	85,7	3	14,3	21	11	84,6	2	15,4	13
Gerente Corporativo de Servicio al Cliente	5	83,3	1	16,7	6	3	100,0	0	0,0	3
Gerente Corporativo de Comunicaciones y Asuntos Públicos	7	63,6	4	36,4	11	5	62,5	3	37,5	8
Gerente Corporativo de Procesos y Tecnologías de la información	17	100,0	0	0,0	17	10	83,3	2	16,7	12
Contralor	13	86,7	2	13,3	15	11	84,6	2	15,4	13
Gerente de Marketing	6	75,0	2	25,0	8	5	55,6	4	44,4	9
Secretario del Directorio	4	100,0	0	0,0	4	4	100,0	0	0,0	4
Subgerente de Inversiones	9	81,8	2	18,2	11	4	80,0	1	20,0	5
Contador General	15	83,3	3	16,7	18	21	100,0	0	0,0	21
Gerente Riesgo Corporativo	10	90,9	1	9,1	11	7	100,0	0	0,0	7
Gerente de Asuntos Corporativos	14	87,5	2	12,5	16	9	75,0	3	25,0	12
Otros Ejecutivos	4	100,0	0	0,0	4	15	88,2	2	11,8	17
	30		41		344	306		36		342

Fuente: elaboración propia

### 4.3 Presencia de mujeres en altos cargos empresariales

Las 40 empresas que han conformado el IPSA durante los dos años en estudios, su distribución de cargos y porcentajes de mujeres en sus directorios y gerencias las podemos visualizar en las tablas 13 y tabla 14 para cada año respectivamente (mayor detalle ver Anexo 5 y 6).

Para el año 2015 podemos apreciar que 19 de las 40 empresas analizadas tenían presencia de mujeres en sus directorios, desde otro punto de vista un 52,5 % de las empresas no tenía mujeres en sus directorios por ende no tenían mujeres participando de la tomas de decisiones. Las empresas que registran un mayor porcentaje de mujeres eran Falabella seguida por Endesa.

A nivel de gerencias la situación es diferente ya que el promedio de gerentes en las empresas es de 12,1% y 25 de las 40 empresas analizadas tiene presencia femenina en sus equipos gerenciales, lo que nos da que el 37,5% de las empresas IPSA no tenía gerentes mujeres.

Tabla 13: Porcentaje de mujeres en Directorio y Gerencias E. IPSA 2015 [H42]

Empresa	2015					
	Directorios			Gerencias		
	Nº Cargos	Nº Mujeres	% Mujeres	Nº Cargos	Nº Mujeres	% Mujeres
AES GENER	13	1	7,7	6	2	33,3
AGUAS ANDINAS S.A	15	0	0,0	7	1	14,3
ANTARCHILE	10	0	0,0	3	0	0,0
BANCO DE CHILE	18	1	5,6	11	0	0,0
BCI	14	0	0,0	7	1	14,3
BANCO SANTANDER CHILE	14	1	7,1	13	2	15,4
BANMEDICA	11	1	9,1	3	1	33,3
BESALCO S.A	8	0	0,0	6	1	16,7
BUPA CHILE	17	1	5,9	4	1	25,0
CAP	12	0	0,0	7	1	14,3
CENCOSUD	10	1	10,0	12	0	0,0
EMBONOR-B	16	0	0,0	11	0	0,0
COLBUN	10	1	10,0	9	1	11,1
CCU	10	0	0,0	15	1	6,7
VAPORES	12	0	0,0	7	0	0,0
EMBOTELLADORA ANDINA	16	0	0,0	18	1	5,6
ENTEL	10	0	0,0	12	0	0,0
ENDESA	10	2	20,0	8	1	12,5
CMPC	12	0	0,0	8	1	12,5
COPEC	10	0	0,0	6	1	16,7
ENERGIS	8	1	12,5	9	1	11,1
E. CL. S.A	14	1	7,1	7	0	0,0
FORUS	10	0	0,0	8	1	12,5
GASCO	9	0	0,0	6	1	16,7
SECURITY	10	1	10,0	7	2	28,6
IAM	14	1	7,1	0	0	0,0
ILC	10	0	0,0	15	5	33,3
CORPBANCA	12	2	16,7	23	2	8,7
LAN	15	1	6,7	5	0	0,0
PARAUCO	13	1	7,7	4	2	50,0
QUINENCO	9	0	0,0	16	4	25,0
RIPLEY	13	2	15,4	4	0	0,0
FALABELLA	12	3	25,0	14	0	0,0
SALFACORP	10	1	10,0	3	0	0,0
SK	15	0	0,0	2	0	0,0
SQM-B	9	0	0,0	9	2	22,2
SM- CHILE B	15	0	0,0	13	0	0,0
SMSAAM	12	0	0,0	11	2	18,2
SONDA	10	1	10,0	1	0	0,0
CONCHATORO	8	0	0,0	14	3	21,4

Fuente: elaboración propia

Similar situación es la que se aprecia en el año 2016 (ver Tabla 14), podemos ver que tanto en directorios como gerencias existen varias empresas que no cuentan con ninguna mujeres dentro de su alto nivel de jerárquico, específicamente a nivel de directorio observamos una mejora en el promedio de cargos ocupados por mujeres con un 6,1% versus el 5,1% del año anterior, pero mantuvieron las 19 de 40 las empresas que no tienen mujeres en sus directorios, ósea mejoro la cantidad de mujeres en puestos directivos en algunas empresas, pero se mantuvo la cantidad de empresas sin mujeres en sus directorios.

A nivel de gerencia podemos ver que para el año 2016 las cifras caen, ya que el promedio de mujeres en las gerencia bajo al 10,7% y para este año 23 de las 40 empresas IPSA tienen mujeres en sus gerencias lo que nos da un porcentaje de 42,5% de empresas que no tiene mujeres gerentes.

Tabla 14: Porcentaje de mujeres en Directorio y Gerencias E. IPSA 2016

Empresa	2016					
	Directorios			Gerencias		
	Nº Cargos	Nº Mujeres	% Mujeres	Nº Cargos	Nº Mujeres	% Mujeres
AES GENER	14	3	21,4	6	2	33,3
AGUAS ANDINAS S.A	13	2	15,4	7	2	28,6
ANTARCHILE	9	0	0,0	3	0	0,0
BANCO DE CHILE	16	1	6,3	17	0	0,0
BCI	10	1	10,0	12	1	8,3
BANCO SANTANDER CHILE	16	3	18,8	11	1	9,1
BANMEDICA	10	0	0,0	5	1	20,0
CAP	12	0	0,0	7	1	14,3
CENCOSUD	11	1	9,1	11	0	0,0
EMBONOR-B	17	0	0,0	9	0	0,0
COLBUN	10	3	30,0	9	1	11,1
CCU	10	0	0,0	11	0	0,0
VAPORES	8	1	12,5	3	0	0,0
EMBOTELLADORA ANDINA	16	1	6,3	14	1	7,1
ENTEL	11	0	0,0	12	0	0,0
ENDESA	11	1	9,1	18	1	5,6
CMPC	13	1	7,7	5	1	20,0
COPEC	10	0	0,0	5	1	20,0
ENERSIS	8	0	0,0	11	2	18,2
E. CL. S.A	12	0	0,0	8	2	25,0
FORUS	11	0	0,0	8	1	12,5
GASCO	8	1	12,5	6	0	0,0
SECURITY	11	1	9,1	6	2	33,3
IAM	15	1	6,7	0	0	0,0
ILC	8	0	0,0	12	2	16,7
CORPBANCA	14	0	0,0	11	1	9,1
LAN	12	1	8,3	4	0	0,0
PARAUCO	13	0	0,0	4	1	25,0
QUINENCO	9	0	0,0	15	4	26,7
RIPLEY	12	2	16,7	5	0	0,0
FALABELLA	16	4	25,0	14	0	0,0
SALFACORP	12	1	8,3	3	0	0,0
SK	15	0	0,0	3	0	0,0
SQM-B	8	0	0,0	3	1	33,3
SM- CHILE B	10	0	0,0	2	0	0,0
SMSAAM	8	0	0,0	10	1	10,0
SONDA	10	1	10,0	16	0	0,0
CONCHATORO	8	0	0,0	14	3	21,4
VSPT	7	0	0,0	15	3	20,0
WATTS	10	0	0,0	7	0	0,0

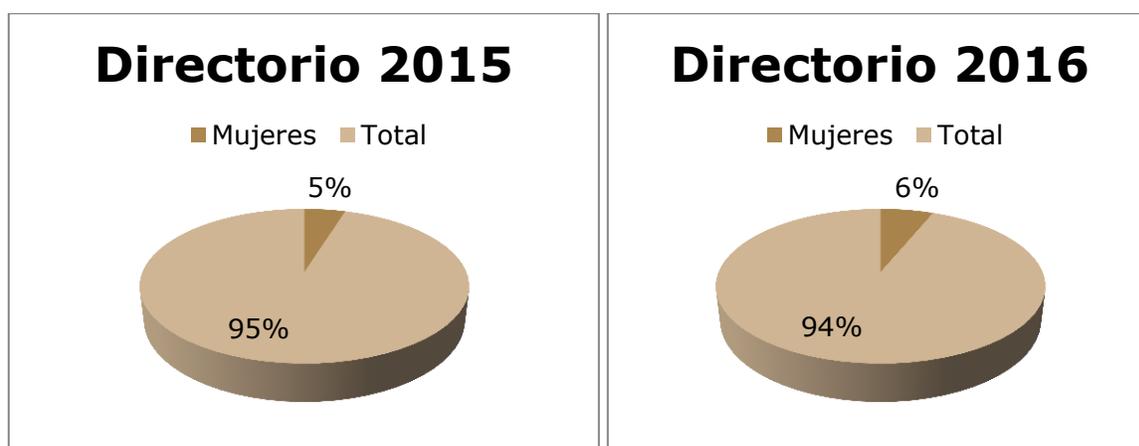
Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Discusión de los resultados desde la perspectiva de los techos de Cristal

Realizando la observación de las empresas IPSA nos hemos podido dar cuenta que la presencia de mujeres en el directorio compuesto para nuestro análisis por los presidentes, vicepresidentes, directores y gerentes generales es muy baja, ya que para el año 2015 de 476 cargos revisados 24 estaban ocupados por mujeres representando el 5,04%, cifras que para el 2016 variaron ya que de 454 cargos revisados 30 se encontraban ocupados por mujeres lo que representaba el 6,61% (ver Gráfico 5).

Si llevamos estas cifras a una comparación con los datos presentados por Comunidad Mujer en el año 2015 las cifras van en aumento ya que ellos presentaban cifras de un 3% para 2012 y 2013, un 5,4% para 2015 lo que concuerda con nuestros porcentajes, registrando nosotros un aumento para este 2016 al 6,6%.

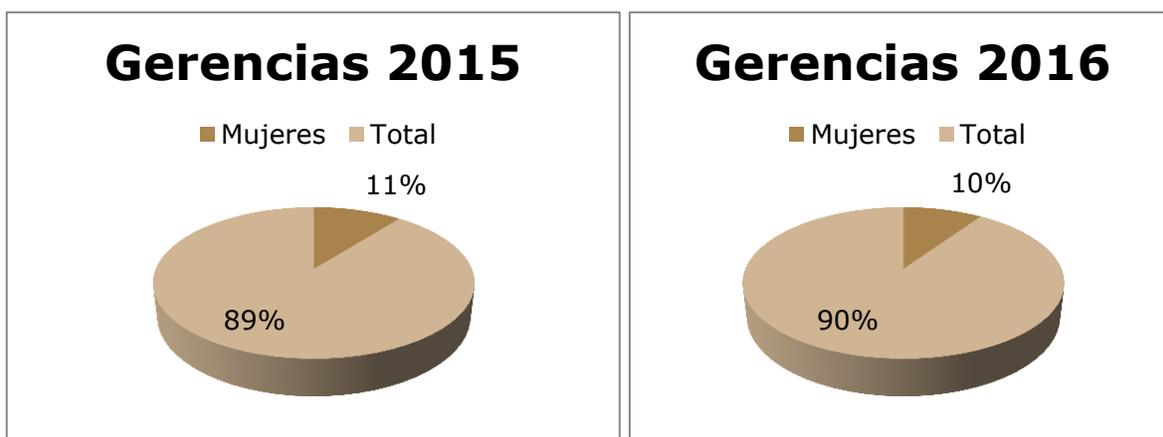
Gráfico 5: Porcentaje de Mujeres en Directorios



Fuente: Elaboración propia

Haciendo el mismo análisis a nivel de gerencias (ver Gráfico 6) podemos observar que la participación es mayor porcentualmente, pero existe una baja del año 2015 al 2016, de un 11,92 % se pasó a un 10,53 %. En el año 2015 había 41 mujeres en gerencias de 344 puestos analizados y en 2016 había 36 mujeres en 342 puestos analizados.

Gráfico 6: Porcentaje de Mujeres en Gerencias

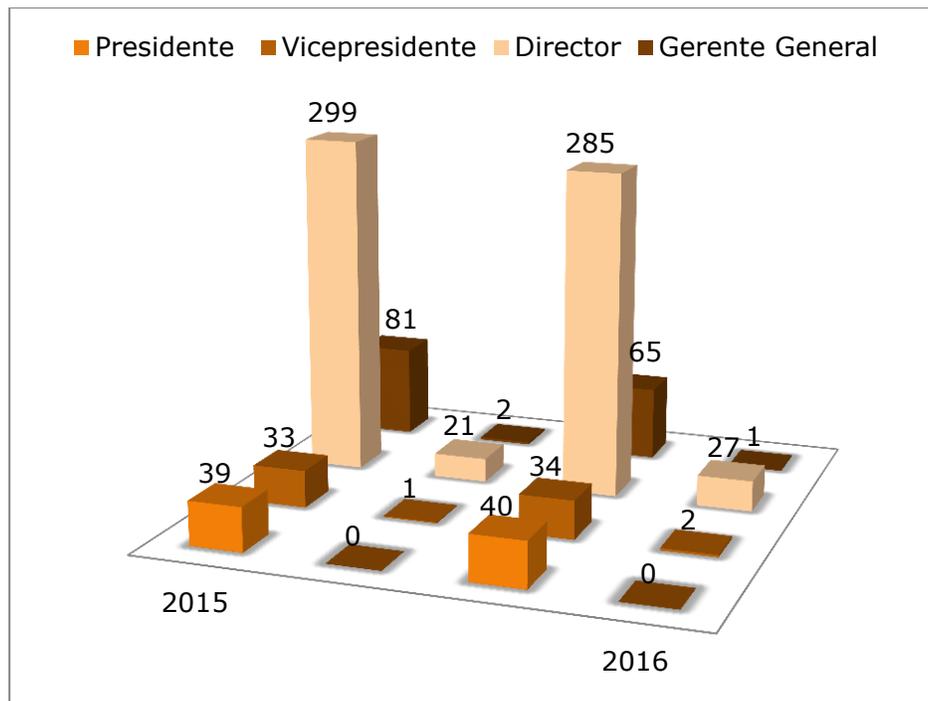


Fuente: Elaboración propia

Estas cifras presentadas dan cuenta de la existencia de un techo de cristal tanto en los directorios como en las gerencias, ya que las cifras que presentamos están muy por debajo de los niveles de participación que se espera alcanzar.

En este punto no podemos dejar de mencionar que en las presidencias de las 40 empresas revisadas en los años 2016 y 2015 ninguna registra mujeres en este cargo (ver Gráfico 7), lo cual también nos deja claridad de la existencia de un techo de cristal. Situación no mucho mejor se ve reflejada en las vicepresidencias y gerencias generales, ya que si bien existe presencia femenina, contar con una o dos mujeres en estos cargos es marginal para la cantidad de puestos existentes.

Grafica 7: Composición de Directorios empresas IPSA años 2016-2015



Fuente: elaboración propia

Los datos presentados dejan en claro lo mucho que debe avanzar Chile para llegar a cifras de participación de mujeres en cargos directivos similares a las cifras que espera tener la OCDE y la Unión Europea, cifras de participación del 40%. Al año 2014 la Unión Europea registraba promedio que superan el 15 % siendo Noruega el país con mayor participación de mujeres con un 36%, quedando en el mínimo de participación Portugal con cifras por debajo del 5%

Al analizar la composición gerencial de las empresas chilenas IPSA 2015-2016 podemos ver como se orienta la representación femenina a ciertos cargos dejando en manifiesto lo planteado en la literatura. La carrera profesional femenina tradicionalmente ha sido dirigida por las instancias educativas hacia puestos de cuidado y servicio relacionados con su rol de género, además de habérseles negado niveles laborales con poder (Ramos et al., 2003).

Las mujeres ocupan generalmente puestos de mando intermedio relacionados con su rol tradicional en sectores y departamentos feminizados (servicios y administración), menos valorados por el empresariado que los masculinos (producción). (Barberá, Ramos, Sarrió, & Candela, 2002), es así como podemos mencionar que las gerencias con mayor presencia femenina (ver tabla 15) son Marketing, Comunicaciones, Recursos Humanos y Asuntos corporativos, todas áreas relacionadas a las áreas más estereotipadas como femeninas, visualizando solo una participación del 5,8% en 2015 de mujeres en las gerencias de operaciones, cifra que ha bajado a un 4,0% para el 2016.

Tabla 15: Gerencias corporativas y relación con estereotipos

Cargos	2015			2016		
	Mujeres	%	Total	Mujeres	%	Total
Gerente Corporativo de Comunicaciones y Asuntos Públicos	4	36,4	11	3	37,5	8
Gerente Corporativo de Organización y Recursos Humanos	11	34,4	32	9	31,0	29
Gerente de Marketing	2	25,0	8	4	44,4	9
Gerente de Asuntos Corporativos	2	12,5	16	3	25,0	12
Gerente Corporativo de Operaciones	4	5,8	69	4	4,0	100

Fuente: elaboración propia

#### 4.5 Análisis causal a través del método Logit

Hemos escogido realizar el modelo Logit para determinar la incidencia que pueden tener la presencia de mujeres en la alta dirección, en el desempeño de las empresas que cotizan en bolsa y conforman el IPSA. Para realizar la evaluación de desempeño hemos utilizado los ratios financieros Utilidad, ROA y ROI todas ellas utilizadas como variables dicotómicas considerando como 1 las empresas con resultados por sobre el promedio de las empresas IPSA y como 0 para las empresas que tienen resultados por debajo del promedio de las empresas IPSA

Los análisis a realizar serán a través de tres modelos de regresión

- I. Presencia de mujeres en el desempeño financiero para el año 2015
- II. Presencia de mujeres en el desempeño financiero para el año 2016
- III. Presencia o No de mujeres en el la Utilidad años 2015 - 2016

- I. Presencia de mujeres en el desempeño financiero para el año 2015

La variable desempeño la hemos utilizado en función de los ratios de rendimiento financiero utilidad, ROA y ROI cifras calculadas a partir de los estados financieros publicados por cada una de las empresas que componían el IPSA en el año 2015, generando para cada una de ellas variables dicotómicas que nos permitió clasificar como 1 las buenas empresas y como 0 las malas empresas o aquellas que se encuentran bajo el promedio de las empresas analizadas, tomando como variable independiente el porcentaje de mujeres que

componían los directorios y el porcentaje de mujeres que componía las gerencias en base al total de cargos disponibles para cada una de estas clasificaciones durante el año 2015.

De acuerdo al procesamiento de esta regresión en el programa estadístico SPSS los resultados se presentan en la tabla 16

Tabla 16: Resultados Logit en año 2015

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Utilidad como dependiente	ROA como dependiente	ROI como dependiente
Intercepción	Coficiente -2,3 (0,965)	Coficiente -22,7 (0,667)	Coficiente -34,9 (0,513)
% Mujeres Directorios	Coficiente 3,80 (0,561)	Coficiente 0,7 (0,882)	Coficiente 0,3 (0,957)
% Mujeres Gerencias	Coficiente 0,2 (0,934)	Coficiente 0,7 (0,775)	Coficiente 2,0 (0,460)

Fuente: elaboración propia

Para comenzar con el análisis, se prueba la significancia estadística analizada con un 95% de confianza, Las hipótesis son:  $H_0$ = no existe relación entre las variables,  $H_1$ = Existe relación entre las variables.

El modelo 1 con la utilidad como variable dependiente no resulto ser significativo tanto para las variables % de mujeres en directorios como para la variables % de mujeres en gerencias.

El modelo 2 con el ROA como variable dependiente tampoco resulto ser significativa tanto para las variables % de mujeres en directorios como para la

variables % de mujeres en gerencias.

El modelo 3 con el ROI como variable dependiente tampoco resulto ser significativa tanto para las variables % de mujeres en directorios como para la variables % de mujeres en gerencias.

Por lo tanto en cada uno de estos 3 modelos y para las dos variables independientes utilizadas se acepta la hipótesis nula, no existe relación entre las variables. Las variables explicativas % de mujeres en los directorios y porcentajes de mujeres en las gerencias no son estadísticamente significativos o relevantes para predecir la mejora en las utilidades en el ROA o en el ROI en el año 2015

## II. Presencia de mujeres en el desempeño financiero para el año 2016

En este modelo la variable desempeño tiene la misma base del modelo anterior, pero considera los estados financieros de cada empresa al cierre del año 2016, generando para cada una de ellas nuevamente variables dicotómicas que nos permitió clasificar como 1 las buenas empresas y como 0 las malas empresas o aquellas que se encuentran bajo el promedio de las empresas analizadas, generamos tres modelos según cada variable de desempeño dicotómica creada, tomando como variable independiente el porcentaje de mujeres que componían los directorios y las gerencias en base al total de cargos disponibles para cada una de estas clasificaciones en el año 2016.

Nuevamente procesamos la regresión en el programa estadístico SPSS y los resultados se presentan en la tabla 17

Tabla 17: Resultados Logit año 2016

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	<b>Utilidad</b> como dependiente	ROA como dependiente	ROI como dependiente
Intercepción	<b>Coefficiente</b> <b>-145,6</b> <b>(0,032)**</b>	Coefficiente -56,4 (0,293)	Coefficiente -16,2 (0,757)
% Mujeres Directorios	<b>Coefficiente</b> <b>12,8</b> <b>(0,044)**</b>	Coefficiente 3,0 (0,475)	Coefficiente -2,0 (0,633)
% Mujeres Gerencias	<b>Coefficiente</b> <b>8,5</b> <b>(0,029)<sup>[H43]</sup>**</b>	Coefficiente 3,6 (0,228)	Coefficiente 3,6 (0,217)

Fuente: elaboración propia

Estadístico t entre paréntesis.

\*\* Significativas al 5 %

Para comenzar con el análisis, se prueba la significancia estadística analizada con un 95% de confianza, Las hipótesis son:  $H_0$ = no existe relación entre las variables,  $H_1$ = Existe relación entre las variables.

El modelo 1 con la utilidad como variable dependiente resulto ser estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 5%, por tanto se acepta la hipótesis alterna, existe relación entre las variables, tanto para las variables % de mujeres en directorios como para la variables % de mujeres en gerencias.

El modelo 2 con el ROA como variable dependiente tampoco resulto ser significativa tanto para las variables % de mujeres en directorios como para la variables % de mujeres en gerencias.

El modelo 3 con el ROI como variable dependiente tampoco resulto ser significativa tanto para las variables % de mujeres en directorios como para la variables % de mujeres en gerencias.

### Análisis de los efectos marginales Modelo 1

- El intercepto con el eje Y, en este caso la variable utilidad, es de -145,6, por lo tanto tiene una base negativa.
- La variable % de mujeres en directorios tiene un signo positivo, por lo tanto, señala que por cada 1% que aumenta la cantidad de mujeres en el directorio, la probabilidad de que el desempeño mejore (para las empresas buenas), aumenta en 0,128. El estadístico es significativo.
- La variable % de mujeres en gerencias, tiene un signo positivo, por lo tanto, señala que por cada 1% que aumente la cantidad de mujeres en las gerencias, la probabilidad de que el desempeño mejore (para las buenas empresas), aumenta en 0,085

La siguiente tabla ilustra la relación entre el rendimiento y las variables analizadas:

Tabla 18: Resumen relación estadística presencia de mujeres y desempeño financiero años 2016

VARIABLES	% Mujeres Directorios	% Mujeres Gerencias
Desempeño según Utilidad	Positiva	Positiva
Desempeño según ROA	No significativa	No significativa
Desempeño según ROI	No significativa	No significativa

Fuente: elaboración propia.

### Interpretación por variable explicativa Modelo 1 con significancia estadística

- Por cada 1% que aumente el porcentaje de las mujeres en el directorio la probabilidad de que las utilidades mejoren será del 12,8%
- Por cada 1% que aumente el porcentaje de las mujeres en las gerencias la probabilidad de que las utilidades mejoren será del 8,5%

### Bondad de ajuste del modelo

La bondad de ajuste del modelo se realizará a través de la prueba ómnibus de coeficiente de modelo, el cual se presenta en la **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 19: Prueba ómnibus de coeficiente de modelo

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	9,898	2	,007
	Bloque	9,898	2	,007
	Modelo	9,898	2	,007

Fuente: elaboración propia

La prueba es significativa ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Las variables seleccionadas % de mujeres en directorios y % de mujeres en gerencia si pueden predecir la utilidad de una empresa sobre el promedio

El resumen de los modelos, complementarios a la prueba anterior, para evaluar

de forma global su validez se puede ver en la tabla 20

Tabla 20: Resumen del modelo

Paso	Logaritmo de la verosimilitud - 2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	45,454 <sup>a</sup>	,219	,293
a. La estimación ha terminado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.			

Fuente: elaboración propia

El resumen del modelo nos presenta una desviación muy pequeña además de R cuadrados de Cox y Snell y R cuadrado de Nagelkerke con valores entre 0 y 1

### III. Presencia o No de mujeres en el la Utilidad años 2015 - 2016

Este tercer modelo generado busca determinar los efectos que tiene en el desempeño financiero de las empresas la presencia o no presencia de mujeres tanto en el directorio como en la gerencia, para ellos hemos utilizado como variables dependientes la utilidad en el año 2015 y la utilidad en el año 2016, utilizando en esta oportunidad como variable independiente el porcentaje de mujeres dicotómico, de donde 1 refleja la presencia de mujeres y 0 la no presencia de mujeres.

Este tipo de variable dicotómica se utilizó tanto a nivel de directorios como a nivel de gerencias.

De acuerdo al procesamiento de esta regresión en el programa estadístico SPSS los resultados se presentan en la Tabla 21: Resultado Logit con presencia de mujeres

Tabla 21: Resultado Logit con presencia de mujeres

	Modelo 1	Modelo 2
	Utilidad 2015 como dependiente	Utilidad 2016 como dependiente
Intercepción	Coeficiente -44,3 (0,501)	Coeficiente -103,5 (0,131)
Si Mujeres Directorios	Coeficiente 51,1 (0,438)	Coeficiente 110,72 (0,120)
Si Mujeres Gerencias	Coeficiente 48,4 (0,475)	Coeficiente 108,3 (0,129)

Fuente: elaboración propia

Para comenzar con el análisis, se prueba la significancia estadística analizada con un 95% de confianza, Las hipótesis son:  $H_0$ = no existe relación entre las variables,  $H_1$ = Existe relación entre las variables.

El modelo 1 con la utilidad 2015 como variable dependiente no resulto ser significativo tanto para las variables Si mujeres en directorios como para la variables Si de mujeres en gerencias.

El modelo 2 con la utilidad 2016 como variable dependiente tampoco resulto ser significativa tanto para las variables Si mujeres en directorios como para la variables Si mujeres en gerencias.

Por lo tanto en cada uno de estos modelos y para las dos variables independientes utilizadas se acepta la hipótesis nula, no existe relación entre las variables. Las variables explicativas Si presencia de mujeres en los directorios y Si presencia de mujeres en las gerencias no son estadísticamente significativos o relevantes para predecir la mejora en las utilidades de los años 2015 o 2016

## Conclusiones<sup>[H44]</sup>

---

Tras el análisis de los resultados se puede llegar a una conclusión final del estudio. Comenzaremos dando a conocer cifras que dan cuenta de la presencia de mujeres en la alta dirección, los datos analizados nos reflejan que en los directorios la presencia de mujeres en el año 2015 alcanzaba al 5,04 % y en 2016 se ve un aumento llegando al 6,60%. Si llevamos el análisis a la participación de mujeres en los altos cargos gerenciales podemos decir que para el año 2015 la cifra de participación de mujeres llegaba al 11.9% y para el 2016 llegaba al 10,5%. Estas cifras están en concordancia con los estudios de Comunidad mujeres (2015) y Red mujer alta dirección (2016).

Las cifras proporcionadas pone de manifiesto el panorama general de las mujeres en las empresas IPSA en Chile, dando cuenta de una bajísima proporción de mujeres en cargos de alta dirección. Se deja ver que las cifras no mejoran considerablemente de un año a otro, haciendo presente que las medidas gubernamentales y de la SVS no están teniendo efectos o simplemente son insuficientes para alcanzar las cifras de participación femenina del 40% que establece la OCDE y la UE como meta.

Con respecto a la determinación del efecto de la presencia de las mujeres en los directorios y gerencias de empresas que cotizan en la bolsa chilena, podemos señalar que hemos analizado el desempeño financiero, a través de los ratios de utilidad, ROA y ROI y considerando nuestra variable causal como el porcentaje de mujeres en los altos cargos y la presencia o no de mujeres en estos, llegamos a constatar que existe incidencia significativa del porcentaje de mujeres que participa, tanto en los directorios como en las gerencias, en las utilidades de las empresas.

El modelo Logit aplicado nos deja ver que un aumento en la participación

porcentual de las mujeres, tanto en los directorios como en las gerencias tendrá efectos positivos en las utilidades de las empresas IPSA, que se clasifiquen como buenas que para efecto de nuestro análisis, serán aquellas que tengan resultados por sobre el promedio.

Este hallazgo nos permite concluir que las empresas que tienen buenos resultados en Chile pueden lograr mejorar sus utilidades aumentando la presencia de mujeres en sus altos niveles jerárquicos, pudiendo ser estos sus directorios, presidencia, vicepresidencia, gerencias generales o gerencias corporativas.

Varios autores parecen avalar nuestro argumento, al poner de manifiesto los beneficios que posee la incorporación de mujeres en la alta dirección de las empresas. En este sentido, Carter, Simkins y Simpson (2003) documentaron que la presencia de mujeres en el consejo de administración favorecía la obtención de valor corporativo para la empresa.

Esta investigación de la realidad chilena de los dos últimos años, puede ser el puntapié inicial para dar paso a nuevos estudios que permitan hacer visible en la sociedad chilena y en las empresas de todos los rubros, que la presencia de mujeres tiene efectos positivos en los resultados empresariales. Dar pie para que dejemos de lado los estereotipos y las barreras invisibles que limitan hoy en día a las mujeres a participar de igual manera que los hombres de las altas jerarquías y toma de decisiones empresariales, haciendo visible la importancia de la diversidad de género en los directorios y gerencias en el mundo de hoy.

Por último, como futura línea de investigación se plantea el desafío de incorporar otras variables al estudio, tales como la antigüedad de la empresa y la procedencia de los capitales de las empresas analizadas.

## Bibliografía

---

- Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres apuestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201–214. Retrieved from
- Albert, R., Escot, L., Fernández, J., & Mateos de Cabo, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. (C. E. y Social, Ed.). Madrid.
- Aranguiz, J., González, F., Hernández, M. C., Huaracán, V., & Vera, X. (2015). Mujeres en Chile y Mercado del trabajo. Participación laboral femenina y brechas salariales . *Departamento de Estudios Instituto Nacional de La Mujer*, 1–138.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The ultimate glass ceiling the presence of revisited: Women boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177–186.
- Arriagada, I. (1990). La participación desigual de la mujer en el mundo del trabajo. *Revista de La Cepal*, 40, 87–102.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del “techo de cristal”. Diversidad de género. *Revista Del Ministerio de Trabajo Y Asuntos Sociales*, (40), 55–68.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter?. The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- Casen. (2015). Equidad de género. Síntesis de Resultados, Ministerio de Desarrollo Social, Subsecretaría de Evaluación Social, 1-151
- Comunidad Mujer. (2015). Mujer y trabajo : La necesaria incorporación de las mujeres a la alta dirección. *Comunidad Mujer*, 31, 1–11.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2003). Are director equity policies exclusionary? *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 415–432.
- Deloitte. (2015). Women in the boardroom. A global perspective, 4<sup>th</sup> edition, 1-72
- Díaz Andrade, E. (2015). La desigualdad salarial entre hombres y mujeres. Alcances y limitaciones de la Ley N° 20.348 para avanzar en justicia de género. *Departamento de Estudios de La Direccion Del Trabajo*, 1–116.
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard*

*Business Review*, 85(9), 62.

- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psykhé*, 18(2), 51–64.
- Gómez, J., & Sánchez, M. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades*, 16, 105–140.
- Gómez, S., & Martí, C. (2004). La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia.
- Guil, A. (2007). Docentes e investigadoras en las universidades españolas: visibilizando techos de cristal. *Revista Investigación Educativa*, 25(1), 111–131.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometría Básica-5*. AMGH Editora.
- Hewlett, S. A., Luce, C. B., Shiller, P., & Southwell, S. (2005). *The hidden brain drain: Off-ramps and on-ramps in women's careers*. Harvard Business School Press.
- Jimeno, F. J., & Redondo, M. (2007). Diversidad de género en el consejo de administración y características económico-financieras de las empresas. *In XIV Congreso de La Asociación Española de Contabilidad Y Administración de Empresas*, 19–21.
- Maume Jr, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26(4), 483–509.
- Mercer. (2013). When Women Thrive Businesses Thrive. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 76.
- Mora, C. (2013). *Desigualdad en Chile: La continua relevancia del género*. (C. Mora, Ed.). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Norma de carácter general N° 386. "Superintendencia de Valores y Seguros", Santiago, Chile, 08 de junio de 2015
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.
- OIT. (1999). *Trabajo decente. Conferencia internacional del trabajo*.
- OIT. (2015). *La Mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso (Primera)*. Ginebra.

- OIT. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Las mujeres trabajo.
- Pucheta, M. C., & Sánchez, P. (2013). Relación entre la diversidad de género y la rentabilidad económica de las empresas del ibex 35. *Revista de Estudios de Género. La Ventana.*, IV, 331–371.
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267–278.
- Rosales, R., Perdomo, J. A., Morales, C., & Urrego, J. A. (2010). Fundamentos de econometría intermedia: teoría y aplicaciones. Documentos CEDE, (1).
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Selamé S, T. (2004). Mujeres, Brechas de Equidad y Mercado de Trabajo. *Oficina Internacional Del Trabajo*, 1–139.
- Selva, C., Sahagún, M., & Pallarès, S. (2011). Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos : un Análisis Bibliométrico. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 27(3), 227–242.
- Selva Olid, C. (2012). Mujer y trayectoria profesional. ¿Un acceso igualitario a los cargos de dirección?. *Revista Interdisciplinar de Estudios de Género*, (1), paginas 33-39.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62.
- Tokman, A. (2011). Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. *Servicio Nacional de La Mujer*, 1–30.
- Uribe-Echeverría, V. (2008). *Inequidades de género en el mercado laboral: el rol de la división sexual del trabajo* (cuadernos de investigación No. 35). Santiago de Chile.
- Villada, Fernando, Muñoz, Nicolás, & García, Edwin. (2012). Aplicación de las Redes Neuronales al Pronóstico de Precios en el Mercado de Valores. *Información tecnológica*, 23(4), 11-20.
- Virginia, M. A. (2015). *Barreras que apuntalan el techo de cristal: una revisión de sus causas en los consejos de administración de las empresas del Ibex35*.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the

“female” professions. *Social problems*, 39(3), 253-267.

Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección*. (D. de asuntos Sociales, Ed.).

Wolfers, J. (2006). Diagnosing discrimination: Stock returns and CEO gender. *Journal of the European Economic Association*, 4((2-3)), 531–541.

## Anexos

### Anexo 1: Detalle cargos ejecutivos por empresas año 2015

2015		
AES GENER S.A.		
NIVEL ES	NOMBRE	CARGO
Directorio	Andrés Gluski	Presidente
	Arminio Borjas	Director
	Iván Díaz-Molina	Director
	José Pablo Orellamo	Director
	Margaret Tigre	Director
	Radovan Razmilic	Director
	Tom O'Flynn	Director
	Stephen Coughlin	Director Suplente
	Martín Genesisio	Director Suplente
	Varsovia Valenzuela	Director Suplente
	Rafael González Amaral	Director Suplente
	Bernerd Da santos	Director Suplente
	Luis Felipe Cerón	Gerente General
Gerencias	Vicente Javier Giorgio	Vicepresidente de operaciones
	Daniel Stadelmann	Vicepresidente de Finanzas
	Luis Knaak	Vicepresidente de Ingeniería y construcción
	Valerie Barnich	Vicepresidente de Desarrollo
	Alberto Zavala	Fiscal
	Mariana Soto	Vicepresidente de Asuntos Corportativos
AGUAS ANDINAS S.A., SERIE A		
Directorio	Felipe Larrain Aspillaga	Presidente
	Josep Bagué Prats	Vicepresidente
	Ricardo Escobar Calderón	Director
	Hernan Chadwick Piñera	Director
	Bruno Phipippi Irrázabal	Director
	Rodrigo Manubens Moltedo	Director
	Gonzalo Rojas Vildósola	Director
	Olivier Jaquier	Director Financiero Suplente
	Xavier Amorós Corbella	Director Suplente
	Fernando Samaniego Sangroniz	Director Suplente
	Lorenzo Bernaldo de Quiroz	Director Suplente
	Jorge Cosme Sagnier Guimón	Director Suplente
	Rodrigo Terré Fontbna	Director Suplente

	Jaime Cuevas Rodríguez	Director Suplente
	Jordi Valls Riera	Gerente General
Gerencias	Eugenio Rodríguez Mingo	Gerente Corporativo de Servicio al Cliente
	Camilo Larraín Sáchez	Gerente Corporativo de Asuntos Jurídicos
	Jorge Bonilla Beckmann	Gerente Corporativo de Panificación, Ingeniería y Sistemas
	Gomingo Martínez Robledo	Gerente Corporativo de Operaciones
	Lluc Orpella Bernar	Gerente Corporativo de Organización y Recursos Humanos
	Ana Olate Soto	Gerente Corporativo de Comunicaciones y Asuntos Públicos
	Ivan Yarur Sairafi	Gerente Corporativo de Finanzas y Abastecimientos
<b>EMBOTELLADORA ANDINA S.A. SERIE B</b>		
Directorio	Juan Claro González	Presidente
	José Antonio Garcés, Jr.	Vicepresidente
	Arturo Majlis	Director
	Gonzalo Said	Director
	Eduardo Chadwick	Director
	Salvador Said	Director
	Francisco Javier Crespo	Director
	Gonzalo Parot	Director
	Franz Alcher	Director
	Emilio Rodríguez Larraín	Director
	Juan Andrés Fontaine	Director
	Ricardo Vontobel	Director
	José de Gregorio	Director
	Mariano Rossi	Director
Miguel Ángel Peirano	Vicepresidente Ejecutivo	
Gerencias	Cristián Mandiola	Gerente Corporativo de Operaciones Sur
	Andrés Wainer	Gerente Corporativo de Administración y Finanzas
	Rodrigo Ormaechea	Gerente Corporativo de Panificación Estratégica
	Jaime Cohen	Gerente Corporativo Legal
	Germán Garib	Gerente Corporativo de Procesos y Tecnologías de la información
	Alan Dunford	Gerente Corporativo de Recursos Humanos
	Ricardo Lledo	Contralor
	José Luis Solorzano	Gerente General
	Alberto Moreno	Gerente de Administración y Finanzas
	Vicente Domínguez	Gerente de Ventas
	José Antonio Riesco	Gerente de Marketing
	Rodrigo Marticorena	Gerente de Recursos Humanos
Javier Urrutia	Subgerente Legal	

	María Cecilia Facetti	Gerente S&OP
	José María Sánchez	Gerente Industrial Nacional
	Alejandro Vargas	Gerente Nacional de Logística
	Rodolfo Peña	Gerente de Regiones
	Fernando Jaña	Gerente de Red de Transportes Comerciales
	Alejandro Zalaquett	Gerente Coke One
<b>ANTARCHILE S.A.</b>		
Directorio	Roberto Angeline Rossi	Presidente
	<i>José Tomás Guzmán Dumas</i>	Vicepresidente
	Manuel Enrique Bezanilla Urrutia	Director
	<i>Jorge Desormeaux Jiménez</i>	Director
	Juan Edgardo Goldenberg Peñafiel	Director
	Arnaldo Gorziglia Balbi	Director
	<i>Andrés Lyon Lyon</i>	Director
	<i>Jorge Desormeaux Jiménez</i>	Director
	José Tomás Guzmán Rencoret	Director
	<i>Andrés Lyon Lyon</i>	Director
	Jorge Andueza Fouque	Gerente General
	Portaluppi, Guzman y Bezanilla	Asesores Legales
	Gonzalo Ibañez Langlois	Presidente
	<i>Cristián Arnolds Reyes</i>	Director
	Carlos Alberto Délano Méndez	Director
Cristián Letelier Braun	Director	
<b>BANMEDICA S.A.</b>		
Directorio	Juan José Mac-Auliffe Granello	Director
	<i>Alfredo Moreno Charme</i>	Director
	Patricio Parodi Gil	Director
	<i>Antonio Tuset Jorratt</i>	Director
	José Ramón Valente Vias	Director
	<i>Antonio Tuset Jorratt</i>	Director (relacionado al grupo controlador)
	<i>Cristián Arnolds Reyes</i>	Director (relacionado al grupo controlador)
	<i>Alfredo Moreno Charme</i>	Director (relacionado al grupo controlador)
	Carlos Kubick Castro	Gerente General
	Ana María Rubio Lagos	Asesora Legal
Gerencias	<i>José Tomás Guzmán Rencoret</i>	Secretario del Directorio
	Andrés Lehuedé Bromley	Gerente de Administración y Finanzas
	Ricardo Aldana Moris	Subgerente de Inversiones
	Jaime Sánchez Pizarro	Contador General
	Carolina Celis Fica	Gerente Controlador

	Javier Eguiguren Tagle	Gerente de Finanzas
	Eduardo Urrutia Hewtone	Gerente de Desarrollo
<b>BANCO DE CREDITO E INVERSIONES</b>		
Directorio	Luis Enrique Yarur Rey	Presidente
	Andrés Bianchi Larre	Vicepresidente
	Jose Pablo Arellano Marín	Director
	Juan Manuel Casanueva Préndez	Director
	Mario Gómez Dubravcic	Director
	Máximo Israel López	Director
	Juan Ignacio Lagos Contardo	Director
	Dionisio Romero Paoletti	Director
	Francisco Rosende Ramírez	Director
	Lionel Olavarría Leyton	Gerente General
	Juan Pablo Stefanelli Dachena	Gerente Banco Empresarios
	Ignacio Yarur Arrasate	Gerente Banco Retail
	Eugenio Von Chrismar Carvajal	Gerente Corporate & Investment Banking
	Diego Yarur Arrasate	Gerente Banco Comercial
Gerencias	Ximena Kutscher Taiba	Gerente Corporativo Contraloría
	José Luis Ibaibarría Martínez	Gerente Corporativo Planificación y Control Financiero
	Rodrigo Corces Barja	Gerente Experiencia e Imagen Corporativa
	Antonio Le Feuvre Vergara	Gerente Riesgo Corporativo
	Mario Gaete Hörmann	Gerente Corporativo Áreas de Apoyo
	Pedro Balla Friedmann	Fiscal
	Pablo Jullian Grohnert	Gerente Corporativo Gestión de Personas
<b>BESALCO S.A.</b>		
Directorio	Victor Bezanilla Saavedra	Presidente
	Florencio Correa Bezanilla	Director
	Cristián Eyzaguirre Johnston	Director
	<i>John Graell Moore</i>	Director
	<i>Mario Valcarce Durán</i>	Director
	<i>Victor Renner Berry</i>	Director
	<i>Victor Renner Berry</i>	Director
	<i>John Graell Moore</i>	Director
	<i>Mario Valcarce Durán</i>	Director
	Paulo Bezanilla Saavedra	Gerente General
	Rafael Lira Salinas	Fiscal
Gerencias	Miguel Capó Valdés	Contralor Técnico
	Eduardo Araya Rivera	Gerente de Administración
	Rodrigo Bezanilla Saavedra	Gerente de Servicios

	Pablo Valenzuela Mancilla	Gerente de Finanzas
	Gloria Aquirre Rivera	Auditor Interno
	Patricio Lahsen Maiza	Gerente Nuevos Negocios
<b>BANCO SANTANDER-CHILE</b>		
Directorio	Vitorio Corbo Lioi	Presidente
	Oscar Von Chrismar Carvajal	Primer Vicepresidente
	Roberto Méndez Torres	Segundo Vicepresidente
	Víctor Arbulú Crousillat	Director Titular
	Mauricio Larrían Garcés	Director Titular
	Marco Colodro Hadjes	Director Titular
	Orlado Poblete Iturrate	Director Titular
	Lucía Santa Cruz Sutil	Directora Titular
	Juan Pedro Santa María Pérez	Director Titular
	Lisandro Serrano Spoerer	Director Titular
	Robertp Zahler Mayanz	Director Titular
	Raimundo Monge Zegers	Director Suplente
	Claudio Melandri Hinojosa	Gerente General
	Cristián Florence Kauer	Gerente División Jurídica
Gerencias	Carlos Volante Neira	Gerente División Clientes y Calidad
	Ricardo Martínez Sánchez	Gerente División Auditoría
	Elke Schwarz Kusch	Gerente Comunicaciones Corporativas y Sostenibilidad
	Gabriel Montoya Benavidez	Controler Financiero
	Franco Rizza	Gerente División Riesgo
	Ángel Rebolledo Lemus	Gerente División Tecnología y Operaciones
	Matías Sánchez García	Gerente División Banca Empresa e Instituciones
	Pablo Correa González	Gerente División Comunicaciones, Estudios
	José Manuel Manzano Tagle	Gerente División Personas, Organización y Costos
	Julián Acuña Moreno	Gerente División Banca Comercial
	Alejandra Mehech Castellón	Gerente División Personas
	Fred Meller Sinkel	Director General Santander GBM
Miguel Mata Huerta	Chief Financial Officer (CFO)	
<b>BUPA CHILE S.A.</b>		
Directorio	Salvador Said Somavía	Presidente
	Jorge Bande Bruck	Director
	Álvaro Erazo Latorre	Director
	Iñaki Ereño Iribarren	Director
	Carlos Antonio Jaureguizar Ruiz-Jarabo	Director
	Rodrigo Muñoz Muñoz	Director

	Mónica Paramés García-Astigarraga	Director
	Gabriela Pueyo Roberts	Director
	José Francisco Tomás Martínez	Director
	Andrés Varas Greene	Gerente General
	Cristián de la Fuente Díaz	Gerente General (Clínica Bupa Santiago e Inversiones, Clínica CBS)
	Rodrigo Jogiar Espinosa	Gerente General (Cruz Blanca Compañía de Seguros de Vida)
	Arturo Labbé Castro	Gerente General (Isapre Cruz Blanca)
	César Oyarzo Mansilla	Gerente General (IntegraMédica)
	Sergio Rubilar Moya	Gerente General (Clínica San José de Arica)
	Manuel Samtalices Ríos	Gerente General (Clínica Antofagasta)
	Francisco Vidal Hamilton-Toovey	Gerente General (Clínica Reñaca)
Gerencias	Francisco Amutio García	Gerente Corporativo de Estrategía
	Marcelo Bermúdez Sáenz	Gerente Corporativo de Finanzas
	Andrés Cohian Bercetche	Gerente Corporativo de TI
	Sandra Cortés Cereceda	Jefe Auditoría Interna
<b>CAP S.A.</b>		
Directorio	Roberto de Andraca Barbás	Presidente
	Eddie Navarrete Cerda	Director
	Hernán Orellana Hurtado	Director
	Mario Seguel Santana	Director
	Rodolfo Krause Lubascher	Director
	Tokuro Furukawa Yamada	Director
	Osamu Sasaki	Director
	Fernando L. Reitich	Gerente General
	Erick Weber Paulus	Gerente General (área Minera)
	Ernesto Escobar Elissetche	Gerente General (área Siderúrgica)
	Javier Romero Madariaga	Gerente General (área Procesamiento de Acero)
	José Antonio Aguirre Silva	Gerente General (área Procesamiento de Acero)
Gerencias	Eduardo Frei Bolívar	Gerente del Servicio Jurídico
	Sergio Verdugo Aguirre	Gerente de Asesoría Estratégica Técnica y Operacional
	Raúl Gamonal Alcaíno	Gerente de Finanzas
	Andrés Del Sante Scroggie	Gerente de Control Interno
	Arturo Wenzel Álvarez	Gerente de Panificación y Recursos Estratégicos
	Roberto De Andraca A.	Gerente de Desarrollo e Infraestructura
	María Elena Sanz Ibarra	Gerente de Sustentabilidad y Recursos Humanos
<b>COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.</b>		
Directorio	Andrónico Luksic Carig	Presidente
	John Nicolson	Visepresidente

	Manuel José Noguera	Director
	Phillippe Pasquet	Director
	Francisco Pérez	Director
	Jorge Luis Ramos	Director
	Carlos Molina	Director
	Vittorio Corbo	Director
	Pablo Granifo	Director
	Patricio Jottar	Gerente General
	Felipe Benavides	Gerente Asuntos Legales
	martin Rodriguez	Gerente Excelencia Funcional
	Francisco Diharasarri	Gerente General embotelladoras chilenas unidas
Gerencias	Marisol Bravo	Gerente de Asuntos Corporativos
	Felipe Arancibia	Gerente de Recursos Humanos
	Diego Bacigalupo	Gerente de Desarrollo
	Matías Bebin	Gerente General de Compañía Pisquera de Chile
	Ludovic Auvray	Gerente Negocios Internacionales
	Felipe Dubernet	Gerente de Administración y Finanzas
	Pedro Herane	Gerente General de Viña San Pedro Tarapacá
	Ronald Lucassen	Gerente de Procesos Industriales
	Hugo Ovando	Gerente General de Cervecería CCU Chile
	Alvaro Río	Gerente General de Comercial CCU
	Alvaro Román	Gerente General de Transportes CCU
	Fernando Sanchís	Gerente General de Cervecería CCU Argentina
<b>CENCOSUD S.A.</b>		
Directorio	Horst Paulmann	Presidente
	Heike Paulmann	Director
	Peter Paulmann	Director
	<i>David Gallagher</i>	Director
	Erasmus Wong	Director
	<i>Roberto Phillipps</i>	Director
	Cristián Eyzaguirre	Director
	Julio Moura	Director
	<i>Richard Büchi</i>	Director
	<i>Roberto Phillipps</i>	Director
	<i>David Gallagher</i>	Director
	<i>Richard Büchi</i>	Director
Daniel Rodríguez	Gerente General	
Gerencias	Jaime Soler	Gerente Corporativo de Retail
	Juan Manuel Parada	Gerente Corporativo de Administración y Finanza
	Rodrigo Hetz	Gerente Corporativo de Recursos Humanos

	Carlos Mechetti	Gerente Corporativo de Asuntos Legales
	Andrés Artigas	Gerente Corporativo de Sistemas de Información
	Bronislao Jandzio	Gerente Corporativo de Auditoría
	Carlos Wulf	Gerente de la División Mejoramiento del Hogar
	Patricio Rivas	Gerente Corporativo de Tarjetas de Crédito
	Marcelo Reyes	Gerente Corporativo de Riesgo
	Renato Fernández	Gerente de Asuntos Corporativos
	Stefan Krause	Gerente Corporativo de Obras y Proyectos
	Rodrigo Larrain	Gerente de la División de Centros Comerciales
<b>BANCO DE CHILE</b>		
Directorio	Pablo Granifo Lavín	Presidente
	Andrónico Lucksic Craig	Vicepresidente
	Jane Fraser	Vicepresidente
	Samuel Libnic	Director
	Jorge Awad Mehech	Director
	Jorge Ergas Heymann	Director
	Jaime stévez Valencia	Director
	Jean Paul Lucksic Fontbona	Director
	Gonzalo Menéndez Duque	Director
	Francisco Pérez Mackenna	Director
	Juan Enrique Pino Visintainer	Director
	Rodrigo Manubens Moltedo	Director Suplente
	Thomas Fürst Freiwirth	Director Suplente
	Hernán Bücho Buc	Director
	Francisco Garcés Garrido	Director
	Andrés Ergas Heymann	Director
	Arturo Tagle Quiroz	Gerente General
Andrés Bucher Cepeda	Gerente General de Banchile Corredores de Bolsa S.A	
Gerencias	Eduardo Ebersperger Orrego	Gerente de la división Comercial
	Alain Rochette García	Gerente División Corporativa e Inversiones
	Juan Cooper Alvarez	Gerente de la División Consumo - Banco CrediChile
	Mauricio Baeza Letelier	Gerente División Riesgo Corporativo
	Felipe Echaiz Bornemann	Gerente de la División Global de Cumplimientos
	Cristián Lagos Contardo	Gerente de la División de Personas & Organización
	Oscar Mehech Castellon	Gerente División Contraloría
	Nelson Rojas Preter	Fiscal y Secretario del Directorio
	Rolando Arias Sanchez	Gerente de la División Gestión y Control Financiero
	Ignacio Alfredo Vera	Gerente de la División Operaciones y Tecnología
	Armando Arino Joiro	Gerente División Normas y Procedimientos

EMPRESAS CMPC S.A.		
Directorio	Eliodoro Matte L.	Presidente
	Jorge Gabriel Larraín B.	Director
	Martín Costabal Ll.	Director
	Bernando Matte L.	Director
	Erwin Hahn H.	Director
	Jorge Martín C.	Director
	Arturo Mackenna I.	Director
	Jorge Martín C.	Director
	Erwin Hahn H.	Director
	Arturo Mackenna I.	Director
	Hernán Rodríguez W.	Gerente General
	Francisco Ruiz-Tagle Edwards	Gerente CMPC Forestal
	Washington Williamson Benaprés	Gerente CMPC Celulosa
	Alejandro Nash Sarquis	Gerente CMPC Papeles
Eduardo Serrano Spoerer	Gerente CMPC Tissue	
Gerencias	Gonzalo García B.	Secretario General
	Luis Llanos C.	Gerente de Finanzas
	Jacqueline Saquel M.	Gerente de Desarrollo de Personas
	Rodrigo Gómez F.	Gerente Contralor
	Rafael Cox Montt	Gerente Asuntos Legales
	Rodrigo Quiroga Correa	Gerente Servicios Compartidos
	Ronald Wilson Grothe	Gerente de Auditoría
	Rodrigo Levy Wilson	Gerente Control de Gestión
COLBUN S.A.		
Directorio	Bernardo Larraín Matte	Presidente
	Luis Felipe Gacitúa Achondo	Vicepresidente
	Eduardo Navarro Beltrán	Director
	Juan Eduardo Correa García	Director
	Sergio Undurraga Saavedra	Director
	Juan Hurtado Vicuña	Director
	Arturo Mackena Iñiguez	Director
	Vivianne Blanlot Soza	Director
	Eliodoro Matte Larraín	Director
	Thomas Keller Lippold	Gerente General
Gerencias	Juan Andrés Morel Fuenzalida	Gerente de Auditoría Interna
	Eduardo Lauer Rodríguez	Gerente División de Ingeniería y Proyectos
	Mauricio Cabello Cádiz	Gerente División Generación
	Sebastián Fernández Cox	Gerente de Desarrollo
	Paula Martínez Osorio	Gerente Organización y Personas

	Juan Eduardo Vásquez Moya	Gerente División Negocios y Gestión de Energía
	Sebastián Moraga Zuñiga	Gerente División Finanzas y Administración
	Rodrigo Pérez Stiepovic	Gerente Legal
	Juan Pablo Schaeffer Fabres	Gerente División Desarrollo Sustentable
<b>VINA CONCHA Y TORO S.A.</b>		
Directorio	Alfonso Larraín Santa María	Presidente
	Rafael Guilisasti Gana	Vicepresidente
	Francisco Marín Estévez	Director
	Mariano Fontecilla De Santiago Concha	Director
	Sergio De La Cuadra Fabres	Director
	Pablo Guilisasti Gana	Director
	Jorge Desormeax Jiménez	Director
	Eduardo Guilisasti Gana	Gerente General
Gerencias	Andrés Larraín Santa María	Gerente Agrícola
	Osvaldo Solar Venegas	Gerente Corporativo de Administración y Finanzas
	Thomas Domeyko Cassel	Gerente Corporativo Exportaciones Zona Norte
	Cristián Ceppi Lewin	Gerente Corporativo Exportaciones Zona Sur
	Cristián López Pascual	Gerente Corporativo Exportaciones Zona Asia
	Ignacio Izcue Elegart	Gerente Exportaciones UU
	Carlos Halaby Riadi	Gerente Enología
	Enrique Tirado Santalices	Gerente Economía Don Melchor
	Daniel Durán Urizar	Gerente de Procesos y Tecnología de la información
	Isabel Guilisasti Gana	Gerente de Marketing Vinos de Origen
	Cristóbal Goycoolea Nagel	Gerente de Marketing Marcas Globales
	Tomas Larraín León	Gerente Coporativo de Negociaciones y Operaciones
	Lía Vera Pérez-Gacitúa	Gerente Supply Chain
Cecilia Cobos Zepeda	Gerente Recursos Humanos	
<b>EMPRESAS COPEC S.A.</b>		
Directorio	Roberto Angelini Rossi	Presidente
	José Tomás Guzmán Dumas	Vicepresidente
	Jorge Andueza Fouque	Director
	Andrés Bianchi Larre	Director
	Álvaro Fischer Abeliuk	Director
	Juan Edgardo Goldenberg Peñafiel	Director
	Arnaldo Gorziglia Balbi	Director
	Carlos Hurtado Ruiz-Tagle	Director
	Bernardo Matte Larraín	Director
	Eduardo Navarro Beltrán	Gerente General

Gerencias	Rodrigo Huidobro Alvarado	Gerente de Administración y Finanzas
	Sergio Prieto Arrate	Gerente de Asuntos Públicos
	Jorge Ferrando Yáñez	Gerente de Estudios
	José Tomás Guzmán Rencoret	Asesor Legal y Secretario del director
	Pamela Harris Honorato	Jefe de Asuntos Corporativos
	Cristián Palacios González	Subgerente de Inversiones y relación con inversionistas
<b>CORPBANCA</b>		
Directorio	Jorge Andrés Saieh Guzmán	Presidente
	Fernando Aguad Dagach	Primer Vicepresidente
	Jorge Selume Zaror	Segundo Vicepresidente
	Gustavo Arriagada Morales	Director
	José Luis Mardones Santander	Director
	Hugo P. Verdegaal	Director
	Julio Barriga Silva	Director
	Rafael Guillisasti Gana	Director
	Francisco Mobarec Asfura	Director
	María Catalina Saieh Guzmán	Director Suplente
	Ana Beatriz Holuique Barros	Director Suplente
	Fernando Massú Tare	Gerente General
Gerencias	Richard Kouyoumdjian Inglis	Director de Productos, Marketing y Calidad
	José Francisco Sánchez Figueroa	Director Banca Mayorista
	Cristián Canales Palacios	Director Legal y Control
	Armando Ariño Joiro	Director de Proyectos Estratégicos
	Rodrigo Arroyo Pardo	Gerente División
	Américo Becerra Morales	Gerente de División Gestión Operacional y Tecnología
	José Brito Figari	Gerente División Riesgo Empresas
	Oscar Cerda Urrutia	Gerente División Comercial Empresas y Personas
	Felipe Cuadra Campos	Gerente División Cumplimiento
	Pablo de la Cerda Merino	Gerente División Legales
	Jorge Garrao Fortes	Gerente División Riesgo Banca
	Eugenio Gigogne Miqueles	Gerente División Financiera y Riesgos Basilea
	Cristián Guerra Bahamondes	Gerente División Sistemas y Tecnología
	Jorge Hechenleitner Adams	Gerente División Altos Patrimonios.
	Pablo Jerez Hanckes	Gerente División Planificación
	Marcela Jiménez Pardo	Gerente División Recursos Humanos
	José Manuel Mena Valencia	Gerente División Contraloría
	Rodrigo Oyarzo Brncic	Gerente División Grandes Empresas y Corporativas
	Gerardo Reinike Herman	Gerente División Productos Financieros
	Patricia Retamal Bustos	Gerente División Sinergias y Servicio al Cliente
Gerardo Schlotfeldt Leighton	Gerente División Banco Condell	

	Pedro Silva Yrarrázaval	Gerente División Finanzas e Internacional
	Ricardo Torres Borge	Gerente División Inmobiliaria
<b>ENGIE ENERGIA CHILE S.A.</b>		
Directorio	Juan Clavería Alliste	Presidente
	Philip De Cnudde	Director
	Hendrik De Buyserie	Director
	Karen Poniachik Pollak	Director
	Manlio Alessi R.	Director
	Cristián yzaquirre J.	Director
	Emilio Pellegrini	Director
	Julien Pochet	Director Suplente
	Dante Dell' Elce	Director Suplente
	Pablo Villariano Herrera	Director Suplente
	Fernando Abara E.	Director Suplente
	Felipe Cabezas M.	Director Suplente
	Joaquín González E.	Director Suplente
	Gerardo Marcelo Silva Iribame	Director Suplente
Gerencias	Axel Leveque	CEO
	Carlos Ferruz	vicepresidente de Operaciones
	Enzo Quezada Z.	vicepresidente Comercial
	Jacobus Stuijt	Vicepresidente de Panificación y Sustentabilidad
	Anibal Prieto L.	Vicepresidente de Asuntos Corporativos
	Demián Talavera	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios
	Carlos Freitas	Vicepresidente de Finanzas y Gestión
<b>COCA-COLA EMBONOR S.A. SERIE "B"</b>		
Directorio	Andrés Vicuña García-Huidobro	Presidente
	Hernán Vicula Reyes	Presidente Honorario
	Diego Hernán Vicuña García-Huidobro	Director
	José Tomás Errázuriz Grez	Director
	<i>Manuel Antonio Tocornal Astoreca</i>	Director
	<i>Bernardo Fontaine Talavera</i>	Director
	Leonidas Vial Echeverría	Director
	<i>Jorge Lesser García-Huidobro</i>	Director
	Emilio Cousiño Valdés	Director Suplente
	José Miguel Bambach Salvatore	Director Suplente
	Ricardo Matte Eguiguren	Director Suplente
	Manuel José Vial Claro	Director Suplente
	<i>Manuel Antonio Tocornal Blackburn</i>	Director Suplente

	Nicolás Balmaceda Jimeno	Director Suplente
	Juan Mackenna Iñiguez	Director Suplente
	Manuel Antonio Tocornal Astoreca	Director
	<i>Jorge Lesser García-Huidobro</i>	Director
	<i>Bernardo Fontaine Talavera</i>	Director
	Cristián Hohlberg Recabarren	Gerente General Corporativo
Gerencias	Anton Szafronov	Gerente Finanzas Corporativo
	Matías Mackenna García-Huidobro	Gerente de Negocios Corporativo
	Jorge Herrera Ronco	Gerente de Personas y Asuntos Corporativos
	Juan Paulo Valdés Gutiérrez	Gerente Legal Corporativo
	José Jaramillo Jiménez	Gerente Operación Chile
	Juan Carlos Ibarra Oliva	Gerente Contabilidad Corporativa
	Juan Carlos Novoa Miguel	Gerente Comercial Chile
	Miguel Garros Godoy	Gerente Recursos Humanos Chile
	Raúl Reyes Andrade	Gerente Administración y Finanzas Chile
	Orlando Piro Bórquez	Gerente Operación Bolivia
	Alfonso Calataud Barrientos	Gerente Administración y Finanzas Bolivia
<b>EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.</b>		
Directorio	Enrico Viale	Presidente
	Ignacio Mateo Montoya	Vicepresidente
	Isabel Marshall Lagarrigue	Directora
	Vittorio Vagliasindi	Director
	Felipe Lamarca Claro	Director
	Susana Carey Claro	Directora
	Enrique Cibié Bluth	Director
	Francesco Buresti	Director
	Alfredo Arahuetes García	Director
	Valter Moro	Gerente General
Gerencias	Ramiro Alfonsín Balza	Subgerente General y Gerente de Finanzas y Administración
	María Teresa González Ramírez	Gerente de Comunicaciones
	Federico Polemann	Gerente de Recursos Humanos
	Ignacio Quiñones Sotomayor	Fiscal
	Fernando La Fuente Vila	Gerente de Planificación y Control
	Humberto Espejo Paluz	Gerente de Trading y Comercialización
	Claudio Helfmann Soto	Gerente de Desarrollo de Negocio
	Bernardo Canales Fuenzalida	Gerente de Ingeniería y Construcción
<b>ENERSIS CHILE S.A.</b>		
Direct	Jorge Rosenblut	Presidente

orio	Borja Prado Eulate	Vicepresidente
	Hernán Somerville Senn	Director
	Alberto De Paoli	Director
	Andrea Brentan	Director
	Carolina Schmidt Zaldívar	Directora
	Rafael Fernández Morandé	Director
	Luca D'Agnese	Gerente General
Gerencias	<i>Domingo Valdés Prieto</i>	Secretario del Director
	Daniel Mauricio Fernández Koprach	Subgerente General
	Alain Rosolino	Gerente Auditoría Interna
	José Miranda Montecinos	Gerente de Comunicaciones
	Francesco Giogianni	Gerente de Relaciones Institucionales
	Paola Visintini Vaccarezza	Gerente de Recursos Humanos y Organización
	Francisco Javier Galán Allué	Gerente de Administración, Finanzas y Control
	Marco Fadda	Gerente de Planificación y Control
	<i>Domingo Valdés Prieto</i>	Asesoría Jurídica y Gobierno Corporativo
	Antonio Emilio Barreda Toledo	Gerente de Aprovechamiento
<b>EMP. NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.</b>		
Directorio	Juan José Hurtado Vicuña	Presidente
	Luis Felipe Gazitúa Achondo	Vicepresidente
	Bernado Matte Larraín	Director
	Richard Büchi Buc	Director
	Juan José Mac-Auliffe Granello	Director
	Andrés Echeverría Salas	Director
	Alejandro Pérez Rodríguez	Director
	Raúl Alcaíno Lihn	Director
	Juan Bilbao Hormaeche	Director
	Antonio Büchi Buc	Gerente General Grupo Entel
Gerencias	Felipe Ureta Prieto	Gerente de Finanzas y Control de Gestión
	Juan Bararqui Anania	Gerente de Riesgo y Administración
	Felipe Straub Barros	Gerente de Recursos Humanos
	Cristián Maturana Miquel	Gerente de Legal
	Manuel Araya Arroyo	Gerente de Regulación y Asuntos Corporativos
	Luis Cerón Puelma	Gerente de Auditoría Interna
	José Luis Poch Piretta	Vicepresidente Mercado Personas
	Mario Núñez Popper	Vicepresidente Mercado Empresas
	Julián San Matín Arjona	Vicepresidente Mercado Corporaciones
	Alfredo Parot Donoso	Vicepresidente Tecnología y operaciones
	Víctor Hugo Muñoz Álvarez	Gerente de Servicios TI
	Patricio Pérez Gómez	Gerente Estrategía e Innovación

S.A.C.I. FALABELLA		
Directorio	<i>Carlos Solari Donnaggio</i>	Presidente
	<i>Juan Carlos Cortés Solari</i>	Vicepresidente
	<i>Hernán Büchi Buc</i>	Director
	<i>Sergio Cardone Solari</i>	Director
	<i>Carolina del Río Goudie</i>	Directora
	<i>José Luis del Río Goudie</i>	Director
	Carlos Heller Solari	Director
	María Cecilia Karlezi Solari	Directora
	<i>Paola Cúneo Queirolo</i>	Directora
	<i>Hernán Büchi Buc</i>	Director
	<i>Sergio Cardone Solari</i>	Director
	<i>José Luis del Río Goudie</i>	Director
	<i>Carlos Solari Donnaggio</i>	Director
	<i>Sergio Cardone Solari</i>	Director
	<i>Juan Carlos Cortés Solari</i>	Director
	<i>Juan Cuneo Solari</i>	Director
	<i>José Luis del Río Goudie</i>	Director
	<i>Hernán Büchi Buc</i>	Director
	<i>Paola Cúneo Queirolo</i>	Director
	<i>Juan Carlos Cortés Solari</i>	Director
	<i>Juan Cuneo Solari</i>	Director
	<i>Carolina del Río Goudie</i>	Director
<i>Carlos Solari Donnaggio</i>	Director	
José Pablo Arellano	Director	
Gerencias	Jorge Joannon Errázuriz	Gerente de Auditoría Interna
	Alejandro González Dale	Gerente de Finanzas
	Pablo Meza Martínez	Gerente TI
	Jordi Gaju Nicolau	Gerente de Planificación y Desarrollo
	Gonzalo Smith Ferrer	Gerente de Asuntos Legales y Gobernanza
	Ricardo Zimmerman Heller	Country Manager Argentina
	Rodrigo Fajardo Zilleruelo	Country Manager Colombia
	Juan Xavier Roca Mendenhall	Country Manager Perú
	Gonzalo Somoza García	Gerente General Tiendas por Departamento
	Gastón Bottazzini	Gerente General Falabella Financiero
	Enrique Gundermann Wylie	Gerente General de Mejoramiento del Hogar
	Fernando de Peña Iver	Gerente General Mallplaza
	Cristóbal Irrarrázabal Philippi	Gerente General Supermercados
Ricardo Hepp de Los Ríos	Gerente General de Rentas Falabella	

FORUS S.A.		
Directorio	Heriberto Urzúa Sánchez	Director
	Matko Koljatic Maroevic	Director
	Alfonso Swett Opazo	Director
	John Stevenson	Director
	Ricardo Swett Saavedra	Director
	Francisco Gutiérrez Philippi	Director
	Gonzalo Darraidou D.	Gerente General
	Juan José Strauch D.	Gerente General URUFORUS S.A
	Alejandro Cruz M.	Gerente General FORUS COLOMBIA S.A.S.
	Gabriel Zerene Q.	Gerente General PERUFORUS S.A
Gerencias	Marisol Céspedes N	Gerente Corporativo Finanzas y Administración
	Matias Topali R.	División Retail
	Sebastián Swett O.	División Corporativo Marcas, Productos y Marketing
	Carlos Espinosa N.	Gerente Fábrica
	Claudio Cabrera B.	División Corporativo Inmobiliaria Retail
	Carlos Díaz M.	Gerente Planificación
	Manuel Somarriva L.	Gerente Recursos Humanos y Legal
	Patricio Ramirez T.	Gerente Distribución y Logística
GASCO S.A.		
Directorio	Carlos J. Álvarez Fernández	Presidente
	Antonio Basolas Tena	Vicepresidente
	Sergio de la Cuadra Fabres	Director
	Antonio Gallart Gabás	Director
	Manuel García Cobaleda	Director
	Eduardo Morandé Montt	Director
	Andrés Pérez Cruz	Director
	Matías Pérez Cruz	Director
	Ricardo Cruzat Ochagavía	Gerente General y Representante Legal
Gerencias	Mauricio Balbontín O'Ryan	Gerente de Finanzas Corporativas
	Carmen Figueroa Deisler	Fiscal
	Rodolfo Freyre Duggan	Gerente de Desarrollo Corporativo
	Lorenzo Davico Maggi	Gerente de Recursos Humanos Corporativos
	Oscar Facusse Ledermann	Gerente de Gasco Magallanes
	Jorge Montt Guzmán	Contralor
INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.		
Directorio	Josep Bagué Prats	Presidente
	Alberto Muchnick Mlynarz	Vicepresidente
	Herman Chadwick Piñera	Director

	Xavier Amorós Corbella	Director
	Ignacio Guerrero Gutiérrez	Director
	Felipe Larraín Aspillaga	Director
	Marcelo Tokman Ramos	Director Suplente
	Pedro Butazzoni Álvarez	Director Suplente
	Rodrigo Castro Fernández	Director Suplente
	Jorge Bande Bruck	Director Suplente
	Paola Cúneo Queirolo	Director Suplente
	Edmundo Pérez Vergara	Director Suplente
	Giogianna Cúneo Queirolo	Director Suplente
	Carlos Mladinic Alonso	Director Suplente
<b>INVERSIONES LA CONSTRUCCION S.A.</b>		
Directorio	Lorenzo Constans Gorri	Director
	Fracisco Vial Bezanilla	Director
	Alberto Etchegaray Aubry	Director
	René Cortázar Sanz	Director
	Daniel Hurtado Parot	Vicepresidente
	Jorge Mas Figueroa	Presidente
	Paulo Bezanilla Saavedra	Director
	Sergio Torretti Costa	Director
	Gastón Escala Aguirre	Director
	Pablo González Figari	Gerente General
Gerencias	Luis Larraín Arroyo	Asesor del Directorio
	Ignacio González Recabarren	Gerente de Finanzas
	Andrés Gallo Poblete	Gerente Contralor
	Juan Hardessen Álvarez	Gerente de Planificación
	Robinson Peña Gaete	Gerente de Contabilidad y Administración
	Francisca Abarca	Analista Financiero
	Juan Olguín	Contador General
	Rodrigo Naveas	Contador General
	María Paz Merino	Jefe Relación con inversionistas
	Lorena Mardones	Tesorera
	Andrea Isbej	Subgerente de Control de Gestión
	Pablo Viviani	Jefe Control de Gestión
	Nicole Winkler	Subgerente de Estudios
	Hernando Farías	Jefe de Control Interno
Mauro Inostroza	Analista Financiero	
<b>LATAM AIRLINES GROUP S.A.</b>		
Direct	Mauricio Rolim Amaro	Presidente

Directorio	Henri Philippe Reichstul	Director
	Juan José Cueto Plaza	Director
	Geroges de Bourguignon Arndt	Director
	Ramón blen Kadis	Director
	Ricardo J. Cabellero	Director
	Carlos Heller Solari	Director
	Gerardo Jfré Miranda	Director
	Francisco Luzón López	Director
	Enrique Cueto Plaza	CEO LATAM Airlines Group
	Ignacio Cueto Plaza	CO LAN
	Marco Antonio Bologna	CO TAM
	Claudia Sender Ramírez	Gerente General de TAM
	Armando Valdivieso Montes	Gerente General de LAN
	Cristian Ureta Larraín	Vicepresidene Senior Carga
Gerencias	Roberto Alvo Milosawlewitsch	Vicepresidene Senior de Planificación y Red
	Jerome Cadier	Vicepresidene Senior de Marketing
	Juan Carlos Menció	Vicepresidene Senior de Legal
	Emilio del Real Sota	Vicepresidene Senior Personas
	Andrés Osorio Hermansen	Vicepresidene Senior Finanzas
<b>PARQUE ARAUCO S.A.</b>		
Directorio	José Said Saffie	Presidente
	Salvador Said Somavía	Director
	Orlando Sáenz Rojas	Director
	José Domingo Eluchans Urenda	Director
	Rosanna Gaio Cuevas	Directora
	Rafael Aldunate Valdés	Director
	Joaquín Brahm Barril	Director
	René Abumohor Touma	Director
	Guillermo Said Yarur	Director
	Juan Antonio Álvarez	Vicepresidente Ejecutivo
	Andrés Torrealba	Gerente General División Chile
	Eduardo Herrera	Gerente General División Perú
	Juan Pablo Romero	Gerente General División Colombia
Gerencias	Claudio Chamorro	Gerente Corporativo de Administración y Finanzas
	Consuelo Raby	Gerente Corporativo Legal
	Marco Henríquez	Gerente Corporativo de Auditoría y Contraloría
	Carolina Galletti Vernazzani	Gerente Corporativo de Personas
<b>QUINENCO S.A.</b>		
Direct	Andrónico Luksic Craig	Presidente

orio	Jean - Paul Luksic Fontbona	Vicepresidente
	Nicolás Luksic Puga	Director
	Andrónico Luksic Lederer	Director
	Fernando Cañas Berkowitz	Director
	Hernán Büchi Buc	Director
	Matko Koljatic Maroevic	Director
	Gonzalo Menéndez Duque	Director
	Francisco Pérez Mackenna	Gerente General
Gerencias	Martín Rodríguez Guiraldes	Gerente de Fusiones y Adquisiciones
	Rodrigo Hinzpeter Kirberg	gerente legal
	Luis Fernando Antúnez Bories	Gerente de Administración y Finanzas y Recursos Humanos
	Felipe Joannon Vergara	Gerente de Desarrollo
	Carolina García de la Huerta Aguirre	Gerente de Asuntos Corporativos y Comunicaciones
	Alvaro Sapag Rajevic	Gerente de Sustentabilidad
	Mauricio Lob de la Carrera	Gerente de Asuntos Públicos
	Pedro Marín Loyola	Gerente de Control de Gestión y Auditor Interno
	Gabriela Ugalde Romagnoli	Gerente Desarrollo Organizacional
	Andrea Tokman Ramos	Economista Jefe
	Antonio Cruz Stuen	Subgerente de Desarrollo
	Pilar Rodríguez Alday	Gerente de Relaciones con Inversionistas
	Davor Domitrovic Grubisic	abogado
	Cristóbal Merino Morales	Subgerente de Desarrollo
	Joaquín Pérez Larraín	Subgerente Control de Gestión
Oscar Henríquez Vignes	Contador General	
<b>RIPLEY CORP S.A.</b>		
Directorio	Felipe Lamarca Claro	Presidente
	Michel Calderón Volochinsky	Vicepresidente
	Gustavo Alcalde Lemarie	Director
	Andrés Calderón Volochinsky	Director
	Débora Calderón Kohon	Director
	Verónica Edwards Guzmán	Director
	Laurence Golborne Riveros	Director
	Felipe Morandé Lavín	Director
	Hernán Uribe Gabler	Director
	Lázaro Calderón Volochinsky	GERENTE GENERAL RIPLEY CORP
	Andrés Roccatagliata Orsin	GERENTE GENERAL RIPLEY CHILE
	Norberto Rossi	GERENTE GENERAL RIPLEY PERÚ Y COLOMBIA
	Francisco Irrázabal Mena	GERENTE eCOMMERCE CORP
Gerencia	Juan Diuana Yunis	GERENTE FINANZAS CORP

cias	Miguel Núñez Sfeir	CONTRALOR CORP
	Jesús Gárate Gallo	GERENTE DE RIESGO CORP
	Gustavo Pardo Noceti	GERENTE PROCESOS Y TECNOLOGÍA CORP
<b>SALFACORP S.A.</b>		
Directorio	JUAN ENRIQUE ALBERTO ETCHEGARAY AUBRY	Presidente
	ANÍBAL RAMÓN MONTERO SAAVEDRA	VICEPRESIDENTE
	MARÍA GRACIA CARIOLA CUBILLOS	DIRECTOR
	ANDRÉS NAVARRO HAEUSSLER	DIRECTOR
	PABLO SALINAS ERRÁZURIZ	DIRECTOR
	RODRIGO JOSÉ MIGUEL ALCALDE PRADO	DIRECTOR
	JOAQUÍN VILLARINO HERRERA	DIRECTOR
	FRANCISCO JAVIER GARCÉS JORDAN	GERENTE GENERAL CORPORATIVO
Gerencias	JORGE ANDRÉS MERUANE BOZA	GERENTE CORPORATIVO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS SALFACORP S.A.
	MATÍAS VIAL ÁLAMOS	FISCAL
	JORGE CORREA CARVALLO	CONTRALOR CORPORATIVO
	FERNANDO JOSÉ ZUÑIGA ZILIANI	GERENTE GENERAL
	CRISTIÁN ARTURO ALLIENDE ARRIAGA	GERENTE GENERAL ACONCAGUA S.A
<b>GRUPO SECURITY S.A.</b>		
Directorio	Francisco Silva Silva	Presidente
	Hernán de las Heras Marín	Director
	Bruno Philippi Irrarrazabal	Director
	Jorge Marín Correa	Director
	Ana Saíñz de Vicuña	Director
	Naoshi Matsumoto Takahashi	Director
	Horacio Pavez García	Director
	Álvaro Vial Gaete	Director
	Juan Cristóbal Pavez Recart	Director
	Renato Peñafiel Muñoz	Gerente General
Gerencias	Dalibor Eterovic Maggio	Economista Jefe
	Carlos Budge Carvallo	Gerente Área Inversiones
	Rodrigo Carvacho Contreras	Gerente De Contabilidad Corporativa
	Gonzalo Ferrer Aladro	Gerente De Servicios Corporativos
	Karin Becker Schmidt	Gerente Cultura Corporativa
	Fernando Salinas Pinto	Gerente De Planificación Y Desarrollo
	Alejandra Zegers Correa	Gerente De Marketing Y Calidad Corporativa

SIGDO KOPPERS S.A.		
Directorio	JUAN EDUARDO ERRAZURIZ OSSA	Presidente
	NAOSHI MATSUMOTO TAKAHASHI	Vicepresidente
	JUAN ANDRES FONTAINE TALAVERA	Director
	HORACIO PAVEZ GARCIA	Director
	NORMAN HANSEN ROSES	Director
	CANIO CORBO LIOI	Director
	JAIME VARGAS SERRANO	Director
	JUAN PABLO ABOITIZ DOMINGUEZ	Gerente General
	CRISTIAN BRINCK MIZON	Gerente General
	JORGE OYARCE SANTIBAÑEZ	Gerente General Puerto Ventanas S.A.
	JUAN ANDRES ERRAZURIZ DOMINGUEZ	Gerente General Enaex S.A
	FERNANDO BRACCO NAHSON	Gerente General SK Godelius S.A
	BERNARD GOBLET	Gerente General Magotteaux S.A
	ALVARO SANTA CRUZ GOECKE	Gerente General SK Comercial S.A
	FRANCISCO JAVIER ERRAZURIZ DOMINGUEZ	Gerente General SKBergé S.A.
Gerencias	ALEJANDRO REYES PIZARRO	Gerente Contralor
	GONZALO CAVADA CHARLES	Gerente Finanzas
SOCIEDAD MATRIZ BANCO DE CHILE, SERIE B		
Directorio	Pablo Granifo Lavín	Presidente
	Andrónico Luksic Craig	Vicepresidente
	Francisco Aristequieta Silva	Vicepresidente
	Juan José Bruchou	Director
	Jorge Awad Mehech	Director
	Jorge Ergas Heymann	Director
	Jaime Estévez Valencia	Director
	Jean Paul Luksic Fontbona	Director
	Gonzalo Menéndez Duque	Director
	Francisco Pérez Mackenna	Director
	Thomas Fürst Freiwirth	Director Suplente
	Juan Enrique Pino Visintainer	Director
	Rodrigo Manubens Moltedo	Director Suplente
	Arturo Tagle Quiroz	Gerente General
	Andrés Bucher Cepeda	Gerente General de Banchile Corredores de Bolsa
Gerencias	Andrés Ergas Heymann	Asesor del Directorio
	Hernán Büchi Buc	Asesor del Directorio

	Francisco Garcés Garrido	Asesor del Directorio
	Eduardo Ebersperger Orrego	Gerente División Comercial
	Alain Rochette García	Gerente División Corporativa e Inversiones
	Juan Cooper Álvarez	Gerente División
	Mauricio Baeza Letelier	Gerente División Riesgo Corporativo
	Felipe Echaiz Bornemann	Gerente División Global de Cumplimiento
	Cristián Lagos Contardo	Gerente División Personas y Organización
	Oscar Mehech Castellón	Gerente División Contraloría
	Nelson Rojas Preter	Fiscal y Secretario del Directorio
	Ignacio Vera Asis	Gerente División Operaciones y Tecnología
	Rolando Arias Sánchez	Gerente División Gestión y Control Financiero
<b>SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.</b>		
Directorio	Felipe Joannon Vergara	Presidente
	Jean-Paul Luksic Fontbona	VICEPRESIDENTE DIRECTORIO
	Juan Antonio Álvarez Avendaño	Director
	Hernán Büchi Buc	Director
	Arturo Claro Fernández	Director
	Mario Da-Bove Andrade	Director
	Francisco Gutiérrez Philippi	Director
	Gonzalo Menéndez Duque	Director
	Francisco Pérez Mackenna	Director
	Christoph Schiess Schmitz	Director
	Ricardo Waidele Cortés	Director
	Javier Bitar Hirmas	Gerencia General
Gerencias	Juan Nuñez Parada	Gerente Contralor
	Roberto Larraín S.	Gerente de Adm. y Finanzas
	Gastón Moya R	Gerente Recursos Humanos
	Victoria Vásquez G	Gerente Control y Gestión
	Macario Valdés R	Gerente Desarrollo
	Karen Paz B.	Gerente Legal
	Claudio Vera Acuña	Gerente Asuntos Corporativos
	Miguel Tortello S	Gerente Infraestructura e Inmobiliaria
	Ricardo Jungk U.	Gerente División Logística
	Felipe Rioja R.	Gerente División Remolcadores
	Yurik Díaz Reyes	Gerente División Terminales Portuarios
<b>SONDA S.A.</b>		
Directorio	Pablo Navarro Haeussler	Vicepresidente
	Mario Pavón Robinson	Presidente
	Jaime Pacheco Matte	Director

	Francisco Gutiérrez Philippi	Director
	Maria Del Rosario Navarro Betteley	Director
	Christian Samsing Stambuk	Director
	Mateo Budinich Diez	Director
	Hernán Carlos Marió Lores	Director
	Juan Antonio Guzmán Molinari	Director
	Raúl Véjar Olea	Gerente General
Gerencias	Rafael Osorio Peña	Gerente de Finanzas Corporativas
<b>SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A. SERIE B</b>		
Directorio	Julio Ponce Lerou	Presidente
	Wayne R. Brownlee	Vicepresidente
	Hernán Büchi Buc	Director
	Patricio Contesse Fica	Director
	José María Eyzaguirre	Director
	Juan Antonio Guzmán Molinari	Director
	Alejandro Montero Purviance	Director
	Wolf Von Appen Behrmann	Director
	Patricio Contesse G	Gerente general
Gerencias	Patricio de Solminihac	Sub Gerente General
	Matias Astaburuaga	Fiscalia
	Macarena briseño	Grencia de Riesgo y Control Cumplimiento
	Juan Carlos Barrera	VP de Operaciones
	Pauline De Vidts	Vp Personas y Sustentabilidad
	Carlos Diaz	VP Operaciones
	Daniel Jimenez	VP Exploracion
	Eugenio Ponce	VP Comercial
	Ricardo Ramos	VP Finanzas y Desarrollo
<b>COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.</b>		
Directorio	Francisco Pérez Mackenna	Presidente
	Andrónico Luksic Craig	Vicepresidente
	Juan Antonio Álvarez Avendaño	Director
	Hernán Büchi Buc	Director
	Arturo Claro Fernández	Director
	Canio Corbo Lioi*	Director
	José De Gregorio Rebeco	Director
	Juan Francisco Gutiérrez Irrázaval	Director
	Gonzalo Menéndez Duque*	Director
	Christoph Schiess Schmitz	Director

	Víctor Toledo Sandoval*	Director
	Pablo Bauer Novoa	Secretario del Directorio
	Óscar Eduardo Hasbún Martínez	Gerente General
Gerencias	Pablo Banner Novoa	Fiscal
	Nicolás Burr García de la Huerta	Gerente de Administración y Finanzas
	Mauricio Carrasco Medina	Gerente de Desarrollo
	Sergio Hurtado Olavarria	Gerente Corporativo y de Operaciones
	Renée Scholem Appel	Gerente de Recursos Humanos
	Fernando Valenzuela Díez	Gerente de Sistemas

Anexo xx: Detalle cargos ejecutivos por empresas año 2016

2016		
AES GENER S.A.		
NIVELES	NOMBRE	CARGO
Directorio	Luis Felipe Cerón	Presidente
	Andrés Gluski	Director
	Radovan Razmilic	Director
	Bernerd Da santos	Director
	Michael Chilton	Director
	Gonzalo Parot	Director Independiente
	Claudia Bobadilla	Director Independiente
	Vineet Mohan	Director Suplente
	Kristina Lund	Director Suplente
	Armino Borjas	Director Suplente
	Margaret Tigre	Director Suplente
	Antonio Kovacevic	Director Suplente
	Luis Palacios	Director Suplente
	Vicente Javier Giorgio	Gerente General
Gerencias	Fidel Venegas	Vicepresidente de operaciones
	Ricardo Falú	Vicepresidente de Finanzas
	Luis Knaak	Vicepresidente de Ingeniería y construcción
	Valerie Barnich	Vicepresidente de Desarrollo
	Alberto Zavala	Fiscal
	Mariana Soto	Vicepresidente de Asuntos Corportativos

AGUAS ANDINAS S.A., SERIE A		
Directo rio	Guillermo Pickering De La Fuente	Presidente
	Bruno Philippi Irrarázabal	Director
	Hernan Chadwick Piñera	Director
	Fernando Samaniego Sangroniz	Director
	Rodrigo Manubens Moltedo	Director
	Pedro Sierra Bosch	Director
	Ricardo Escobar Calderón	Director
	Sonia Tschorne Berestesky	Director Suplente
	Loreto Silva Rojas	Director Suplente
	Rodrigo Terré Fontbona	Director Suplente
	Laureano Cano Iniesta	Director Suplente
	Christophe Cros	Director Suplente
	Narciso Berberana Sáenz	Gerente General
	Gerenci as	Sandra Andreu
Ana Isabel Olate Soto		Gerente Corporativo de Comunicaciones y Asuntos Públicos
Camilo Larraín Sánchez		Gerente Corporativo de Asuntos Jurídicos
Manuel Baurier Trías		Gerente Corporativo de Operaciones
Eugenio Rodríguez Mingo		Gerente Corporativo de Servicio al Cliente
Iván Yarur Sairafi		Gerente Corporativo de Finanzas y Compras
Jorge Cabot Pié		Gerente Corporativo de Panificación, Ingeniería y Sistemas
EMBOTELLADORA ANDINA S.A. SERIE B		
Directo rio	Juan Claro González	Presidente
	Salvador Said Somavía	Vicepresidente
	Gonzalo Said Handal	Director
	Arturo Majilis Albala	Director
	Enrique Rapetti	Director
	José De Gregorio Rebeco	Director
	Juan Andrés Fontaine Talavera	Director
	Francisco Javier Crespo	Director
	Eduardo Chadwick Claro	Director
	José Antonio Garcés Silva	Director
	Gonzalo Parot Palma	Director
	Georges de Bourguignon Arndt	Director
	Susana Tonda Mitri	Director
	Mariano Rossi	Director
Miguel Ángel Peirano	Vicepresidente Ejecutivo	
Gerenci as	Andrés Wainer	Gerente Corporativo de Administración y Finanzas
	Tomás Vedoya	Gerente Corporativo de Planificación Estratégica

	Jaime Cohen	Gerente Corporativo Legal
	Carlos Gálvez	Gerente Corporativo de Procesos y Tecnologías de la información
	Gonzalo Muñoz	Gerente Corporativo de Recursos Humanos
	José Luis Solorzano	Gerente General Chile
	Alberto Moreno	Gerente de Administración y Finanzas
	Sebastián Tagle	Gerente Comercial
	Rodrigo Marticorena	Gerente de Recursos Humanos
	María Cecilia Facetti	Gerente S&OP
	José María Sánchez	Gerente Industrial Nacional
	Alejandro Vargas	Gerente Nacional de Logística
	Rodolfo Peña	Gerente de Regiones
	Fernando Jaña	Gerente de Red de Transportes Comerciales
	Alejandro Zalaquett	Gerente Coke One
<b>ANTARCHILE S.A.</b>		
Directorio	Roberto Angeline Rossi	Presidente
	Manuel Bezanilla Urrutia	Vicepresidente
	<i>Jorge Desormeaux Jiménez</i>	Director
	Juan Edgardo Goldenberg Peñafiel	Director
	Arnaldo Gorziglia Balbi	Director
	<i>José Tomás Guzmán Dunas</i>	Director
	<i>Andrés Lyon Lyon</i>	Director
	José Tomás Guzmán Dunas	Directores
	Jorge Andueza Fouque	Gerente General
Gerencias	<i>José Tomás Guzmán Rencoret</i>	Secretario del Directorio
	<i>Jorge Desormeaux Jiménez</i>	Presidente del Comité de Directores
	<i>Andrés Lyon Lyon</i>	Directores
	Andrés Lehuedé Bromley	Gerente de Administración y Finanzas
	Ricardo Aldana Moris	Subgerente de Inversiones
	Jaime Sánchez Pizarro	Contador General
<b>BANMEDICA S.A.</b>		
Directorio	Cristián Arnolds Reyes	Presidente
	<i>Alfredo Moreno Charme</i>	Vicepresidente
	Carlos Alberto Délano Méndez	Director
	Patricio Parodi Gil	Director
	Gonzalo Ibañez Langlois	Director
	<i>Antonio Tuset Jorratt</i>	Director
	Cristián Letelier Braun	Director
	José Ramón Valente Vias	Director
	<i>Juan José Mac-Auliffe Granello</i>	Director

	<i>Antonio Tuset Jorratt</i>	Presidente de Comité de Directores
	<i>Juan José Mac-Auliffe Granello</i>	Director
	<i>Alfredo Moreno Charme</i>	Director
	Alejandro Danús Chirighin	Gerente General
Gerencias	Carolina Celis Fica	Gerente Contralor
	Javier Eguiguren Tagle	Gerente de Finanzas
	Nicolás Cabello Eterovic	Asesora Legal
	Phillip Whatmore Molina	Gerente de Proyecto e Innovación
	Mario Rivas Salinas	Gerente Corporativo Prestadores
<b>BANCO DE CREDITO E INVERSIONES</b>		
Directorio	Luis Enrique Yarur Rey	Presidente
	Lionel Olavarría Leyton	Vicepresidente
	José Pablo Arellano Marín	Director
	Mario Gómez Dubravcic	Director
	Máximo Israel López	Director
	Juan Ignacio Lagos Contardo	Director
	Dionisio Romero Paoletti	Director
	Claudia Sanchez Muñoz	Director
	Klaus Schmidt-Hebbel Dunker	Director
	Eugenio Von Chrismar Carvajal	Gerente General
Gerencias	Pedro Balla Friedmann	Gerente Legal Asesor de la Presidencia y Gerencia General
	Gerardo Spoerer Hurtado	Gerente Banca Wholesale
	Rodrigo Corces Barja	Gerente División Banca Retail
	Diego Yarur Arrasate	Gerente Desarrollo Corporativo e Intenacional
	Javier Moraga Klenner	Gerente División Finanzas
	Ximena Kutscher Taiba	Gerente Contralora
	Antonio Le Feuvre Vergara	Gerente Riesgo Corporativo
	José Luis Ibaibarría Martínez	Gerente Planificación y Control Financiero
	Pablo Jullian Grohnert	Gerente Corporativo Gestión de Personas
	Patricio Subiabre Montero	Gerente Corporativo Áreas de Apoyo
	Ignacio Yarur Arrasate	Gerente Transformación Digital e Innovación
Fernando Carmash	Fiscal Corporativo	
<b>BANCO SANTANDER-CHILE</b>		
Directorio	Vitorio Corbo Lioi	Presidente
	Oscar Von Chrismar Carvajal	Primer Vicepresidente
	Roberto Méndez Torres	Segundo Vicepresidente
	Marco Colodro Hadjes	Director Títular
	Ana Dorrego de Carlos	Director Títular
	Mauricio Larrían Garcés	Director Títular

	Andreu Plaza López	Director Titular
	Orlado Poblete Iturrate	Directora Titular
	Lucía Santa Cruz Sutil	Director Titular
	Juan Pedro Santa María Pérez	Director Titular
	Robertp Zahler Mayanz	Director Titular
	Blanca Bustamante Bravo	Director Suplente
	Raimundo Monge Zegers	Director Suplente
	Claudio Melandri Hinojosa	Gerente General
	Miguel Mata Huerta	Subgerente General
	Fred Meller Sinkel	Director General Santander GCB
Gerencias	Guillermo Sabater Maroto	Controller Financiero
	Cristián Florence Kauer	Gerente División Jurídica
	José Manuel Manzano Tagle	Gerente División Banca Empresa e Instituciones
	Carlos Volante Neira	Gerente División Clientes y Calidad
	Matías Sánchez García	Gerente Division Banca Comercial
	Emiliano Muratore	Chief Financial Officer (CFO)
	María Eugenia de la Fuente Núñez	Gerente División Personas y Comunicaciones
	Franco Rizza	Gerente División Riesgo
	Ricardo Bartel Jeffery	Gerente División Tecnología y Operaciones
	Sergio Ávila Salas	Gerente División Administración
	Ricardo Martínez Sánchez	Gerente División Auditoría
CAP S.A.		
Directorio	Roberto de Andraca Barbás	Presidente
	Eddie Navarrete Cerda	Director
	Hernán Orellana Hurtado	Director
	Mario Seguel Santana	Director
	Rodolfo Krause Lubascher	Director
	Tadashi Omatoi	Director
	Osamu Sasaki	Director
	Fernando L. Reitich	Gerente General
	Erick Weber Paulus	Gerente General (área Minera)
	Ernesto Escobar Elissetche	Gerente General (área Siderúrgica)
	Javier Romero Madariaga	Gerente General (área Procesamiento de Acero)
	José Antonio Aguirre Silva	Gerente General (área Procesamiento de Acero)
Gerencias	Eduardo Frei Bolívar	Gerente del Servicio Jurídico
	Raúl Gamonal Alcaíno	Gerente de Finanzas
	Andrés Del Sante Scroggie	Gerente de Control Interno
	Arturo Wenzel Álvarez	Gerente de Panificación y Recursos Estratégicos
	Roberto De Andraca A.	Gerente de Desarrollo e Infraestructura
	María Elena Sanz Ibarra	Gerente de Sustentabilidad y Recursos Humanos

	René Camposano Larraechea	Gerente Corporativo de Tesorería
<b>COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.</b>		
Directo rio	Andrónico Luksic Carig	Presidente
	Marc Busain	Vicepresidente
	Francisco Pérez Mackenna	Director
	Carlos Molina Solís	Director
	Vittorio Corbo Lioi	Director
	Pablo Granifo Lavín	Director
	Rodrigo Hinzpeter	Director
	Didier Debrosse	Director
	José Miguel Barros van Hövell tot Westerflier	Director
	Patricio Jottar	Gerente General
Gerenci as	Felipe Dubernet	Gerente Corporativos de Administración y Finanzas
	Felipe Arancibia	Gerente Corporativo de Recursos Humanos
	Diego Bacigalupo	Gerente Corporativo de Desarrollo
	Martín Rodríguez	Gerente de Gestión de Cambio
	Ronald Lucassen	Gerente Corporativo de Procesos Industriales
	Francisco Diharasarri	Gerente General de CCU Chile
	Matías Bebin	Gerente General de Compañía Pisquera de Chile S.A.
	Ludovic Auray	Gerente Negocios Internacionales
	Fernando Sanchis	Gerente General de Compañía Cervecería Unidas Argentina S.A.
	Pedro Herane	Gerente General de Viña San Pedro Tarapacá
	Jesús García	Contralor General
<b>CENCOSUD S.A.</b>		
Directo rio	Horst Paulmann Kemma	Presidente
	Heike Paulmann Koepfer	Director
	Peter Paulmann Koepfer	Director
	Richard Büchi	Director
	Erasm Wong	Director
	Cristián Eyzaguirre	Director
	David Gallagher	Director
	Julio Moura	Director
	Roberto Phillipps	Director
	Mario Valarce	Director
	Jaime Soler	Gerente General
Gerenci as	Carlos Mechetti	Gerente de Asuntos Legales
	Rodrigo Larrain	Gerente de Finanzas Corporativo
	Bronislao Jandzio	Gerente de Auditoría

	Patricio Rivas	Gerente de Retail Financiero
	Antonio Ureta	Gerente de Mejoramiento del Hogar
	Andrés Artigas	Gerente Corporativo de Sistemas
	Rodrigo Hetz	Gerente de Recursos Humanos
	Renato Fernández	Gerente de Asuntos Corporativos
	Ricardo Bennett	Gerente de Tiendas por Departamento
	Carlos Madina	Gerente de Centros Comerciales
	Marcelo Reyes	Gerente de Riesgos Corporativos
<b>BANCO DE CHILE</b>		
Directo rio	Pablo Granifo Lavín	Presidente
	Andrónico Lucksic Craig	Vicepresidente
	Jane Fraser	Vicepresidente
	Jorge Ergas Heymann	Director
	Jean Paul Lucksic Fontbona	Director
	Juan Enrique Pino Visintainer	Director
	Jorge Awad Mehech	Director
	Gonzalo Menéndez Duque	Director
	Jaime Estévez Valencia	Director
	Rodrigo Manubens Moltedo	Director Suplente
	Arturo Tagle Quiroz	Director Suplente
	Andrés Ergas Heymann	Director Suplente
	Thomas Fürst Freiwirth	Director Suplente
	Francisco Pérez Mackenna	Director
	Eduardo Ebersperger Orrego	Gerente General
	Hernán Arellano Salas	Gerente General Banchile Corredoras de Bolsa
Gerenci as	Francisco Garcés Garrido	Asesor del Directorio
	Hernán Büchi Buc	Asesor del Directorio
	Samuel Libnic	Asesor del Directorio
	Rodrigo Tonda Mitri	Gerente División Márketing y Clientes
	José Miguel Quintana Malfanti	Gerente División Corporativa e Inversiones
	Juan Alberdi Monforte	Gerente División Negocios Especiales
	Juan Cooper Alvarez	Gerente de la División Consumo - Banco CrediChile
	Joaquín Contardo Silva	Gerente División Banca Personas y Sucursales
	Marcos Frontaura de la Maza	Gerente División Mayorista y Grandes Empresas
	Héctor Castagnoli Aracena	Gerente División Riesgo Crédito Corporativo
	Cristián Lagos Contardo	Gerente División de Personas y Organización
	Rolando Arias Sanchez	Gerente de la División Gestión y Control Financiero
	Ignacio Vera Asís	Gerente de la División Operaciones y Tecnología
	Oscar Mehech Castellón	Gerente División Contraloría
	Juan Palacios Gómez	Gerente División Riesgo Operacional y Procesos

	Felipe Echaiz Bornemann	Gerente División Global de Cumplimiento
	Nelson Rojas Preter	Fiscal y Secretario de Directorio
<b>EMPRESAS CMPC S.A.</b>		
Directo rio	Luis Felipe Gacitúa Achondo	Presidente
	Vivianne Blanot	Director
	Rafael Fernández Morandé	Director
	Jorge Larraín	Director
	Jorge Matte	Director
	Bernardo Matte Larraín	Director
	Jorge Marín	Director
	Ramiro Mendoza	Director
	Pablo Turner	Director
	Hernán Rodríguez W.	Gerente General
	Francisco Ruiz-Tagle	Gerente General de CMPC Celulosa
	Gonzalo Darraidou	Gerente General de CMPC Tissue
	Luis Llanos	Gerente General de CMPC Papeles
	Gerenci as	Jacqueline Saquel
Rodrigo Gómez		Gerente de Contraloría
Ignacio Goldsack		Gerente de Finanzas
Guillermo Turner		Gerente de Asuntos Corporativos
Rafael Cox		Fiscal Corporativo
<b>COLBUN S.A.</b>		
Directo rio	Bernardo Larraín Matte	Presidente
	Vivianne Blanlot Soza	Vicepresidente
	Juan Eduardo Correa García	Director
	Luz Granier Bulnes	Director
	Arturo Mackena Iñiguez	Director
	María Ignacia Benítez	Director
	Jorge Matte Capdevila	Director
	Francisco Matte Izquierdo	Director
	Andrés Lehuedé Bromley	Director
	Thomas Keller	Gerente General
Gerenci as	Juan Eduardo Vásquez	Gerente División Negocios y Gestión de Energía
	Eduardo Lauer	Gerente División de Ingeniería y Proyectos
	Carlos Luna	Gerente División Generación
	Sebastián Moraga	Gerente División Finanzas y Administración
	Juan Pablo Schaeffer	Gerente División Desarrollo Sustentable
	Sebastián Fernández	Gerente de Desarrollo
	Rodrigo Pérez	Gerente Legal

	Paula Martínez	Gerente Organización y Personas
	Heraldo Álvarez	Gerente Auditoría Interna
<b>VINA CONCHA Y TORO S.A.</b>		
Directo rio	Alfonso Larraín Santa María	Presidente
	Rafael Guilisasti Gana	Vicepresidente
	Francisco Marín Estévez	Director
	Mariano Fontecilla De Santiago Concha	Director
	Sergio De La Cuadra Fabres	Director
	Pablo Guilisasti Gana	Director
	Jorge Desormeaux Jiménez	Director
	Eduardo Guilisasti Gana	Gerente General
Gerenci as	Andrés Larraín Santa María	Gerente Agrícola
	Osvaldo Solar Venegas	Gerente Corporativo de Administración y Finanzas
	Thomas Domeyko Cassel	Gerente Corporativo Exportaciones Zona Norte
	Cristián Ceppi Lewin	Gerente Corporativo Exportaciones Zona Sur
	Cristián López Pascual	Gerente Corporativo Exportaciones Zona Asia
	Ignacio Izcue Elegart	Gerente Exportaciones EEUU
	Carlos Halaby Riadi	Gerente Enología
	Enrique Tirado Santalices	Gerente Econología Don Melchor
	Daniel Durán Urizar	Gerente de Procesos y Tecnología de la información
	Isabel Guilisasti Gana	Gerente de Marketing Vinos de Origen
	Cristóbal Goycoolea Nagel	Gerente de Marketing Marcas Globales
	Tomas Larraín León	Gerente Coporativo de Negociaciones y Operaciones
	Lía Vera Pérez-Gacitúa	Gerente Supply Chain
	Cecilia Cobos Zepeda	Gerente Recursos Humanos
<b>EMPRESAS COPEC S.A.</b>		
Directo rio	Roberto Angelini Rossi	Presidente
Directo rio	Jorge Andueza Fouque	Vicepresidente
Directo rio	Manuel Bezanilla Urrutia	Director
Directo rio	Andrés Bianchi Larre	Director
Directo rio	Gabriel Bitrán Dicowsky	Director
Directo rio	Juan Edgardo Goldenberg Peñafiel	Director
Directo rio	Arnaldo Gorziglia Balbi	Director
Directo rio	Carlos Hurtado Ruiz-Tagle	Director
Directo rio	Tomás Müller Sproat	Director

Directo rio	Eduardo Navarro Beltrán	Gerente General
Gerenci as	José Tomás Guzmán Rencoret	Asesor Legal y Secretario del director
Gerenci as	Rodrigo Huidobro Alvarado	Gerente de Administración y Finanzas
Gerenci as	Jorge Ferrando Yáñez	Gerente de Estudios
Gerenci as	Cristián Palacios González	Subgerente de Inversiones y relación con inversionistas
Gerenci as	Pamela Harris Honorato	Jefe de Asuntos Corporativos
<b>ITAU CORP BANCA</b>		
Directo rio	Jorge Andrés Saieh Guzmán	Presidente
	Ricardo Villela Marino	Primer Vicepresidente
	Jorge Selume Zaror	Segundo Vicepresidente
	Fernando Aguad Dagach	Director
	Gustavo Arriagada Morales	Director
	Eduardo Mazzilli Vassimon	Director
	Boris Buvinic Guerovich	Director
	Boris Nicolas Abavic Wiegand	Director
	Pedro Samhan Escándar	Director
	Fernando Concha Ureta	Director
	Joao Lucas Duchene	Director
	José Luis Mardones Santander	Director Suplente
	Camilo Morales Riquelme	Director Suplente
	Milton Maluhy Filho	Gerente General
Gerenci as	Christian Tauber Domínguez	Gerente Corporativo de Banca Mayorista
	Jualían Acuña Moreno	Gerente Corporativo de Banca Minorista
	Pedro Silva Yrarrázaval	Gerente Corporativo de Tesorería
	Rogério Carvalho Braga	Gerente Corporativo de Marketing, Productos, Canales y Franquicias
	Mauricio Baeza Letelier	Gerente Corporativo de Riesgos
	Gabriel Amado de Moura	Gerente Corporativo de Finanzas
	Luis Antônio Rodriguez	Gerente Corporativo de Operaciones & Tecnología
	Cristián Toro Cañas	Gerente Corporativo de Legal y Compliance
	Marcela Jiménez Pardo	Gerente Corporativo de Recursos Humanos
	Álvaro Pimentel	CorpBanca Colombia
	José Manuel Mena Valencia	Gerente Corporativo de Auditoría Interna
<b>ENGIE ENERGIA CHILE S.A.</b>		
Directo rio	Philip De Cnudde	Presidente
	Pierre Devillers	Director
	Hendrik De Buyserie	Director

	Daniel Pellegrini	Director
	Mauro Valdés Raczynski	Director
	Cristián yzaguirre Johnston	Director
	Emilio Pellegrini Ripamonti	Director
	Pablo Villarino Herrera	Director Suplente
	Dante Dell' Elce	Director Suplente
	Patrick Obyn	Director Suplente
	Felipe Cabezas M.	Director Suplente
	Axel Leveque	Gerente General
Gerencias	David Liste	Gerente Corporativo de Generación
	Anibal Prieto	Gerente Corporativo Jurídico
	Enzo Quezada	Gerente Corporativo Comercial
	Demián Talavera	Gerente Corporativo de Desarrollo
	Eduardo Milligan	Gerente Corporativo de Finanzas
	Nicky Vanlommel	Gerente Corporativo de Personas, Procesos y Tecnología
	Breatriz Monreal	Gerente Corporativosde Asuntos Corporativos
	Luc Imschoot	Gerente Corporativo de Transmisión
<b>COCA-COLA EMBONOR S.A. SERIE "B"</b>		
Directo rio	Andrés Vicuña García-Huidobro	Presidente
Directo rio	Diego Hernán Vicuña García-Huidobro	Director
Directo rio	<i>Jorge Lesser García-Huidobro</i>	Director
Directo rio	Leonidas Vial Echeverría	Director
Directo rio	<i>José Tomás Errázuriz Grez</i>	Director
Directo rio	Bernardo Fontaine Talavera	Director
Directo rio	<i>Manuel Antonio TocornalAstoreca</i>	Director
Directo rio	Juan Mackenna Iñiguez	Director Suplente
Directo rio	Ricardo Matte Eguiguren	Director Suplente
Directo rio	Emilio Cousiño Valdés	Director Suplente
Directo rio	Manuel José Vial Claro	Director Suplente
Directo rio	Nicolás Balmaceda Jimeno	Director Suplente
Directo rio	José Miguel Bambach Salvatore	Director Suplente
Directo rio	Arturo Gamham Bravo	Director Suplente
Gerenci as	<i>Manuel Antonio TocornalAstoreca</i>	Miembro Comité de Directores

Gerencias	Jorge Lesser García-Huidobro	Miembro Comité de Directores
Gerencias	José Tomás Errázuriz Grez	Miembro Comité de Directores
Directorio	Cristián Hohlberg Recabarren	Gerente General Corporativo
Gerencias	Anton Szafronov	Gerente Finanzas Corporativo
Gerencias	Matías Mackenna García-Huidobro	Gerente de Negocios Corporativo
Gerencias	Jorge Herrera Ronco	Gerente de Personas y Asuntos Corporativos
Gerencias	Juan Paulo Valdés Gutiérrez	Gerente Legal Corporativo
Directorio	José Jaramillo Jiménez	Gerente General Operación Chile
Directorio	Herbert Vargas	Gerente General Operación Bolivia
Gerencias	Juan Carlos Ibarra Oliva	Gerente Contabilidad Corporativa
Gerencias	Juan Carlos Novoa Miguel	Gerente Comercial Chile
Gerencias	Miguel Garros Godoy	Gerente Recursos Humanos Chile
Gerencias	Raúl Reyes Andrade	Gerente Administración y Finanzas Chile
Gerencias	Alfonso Calataud Barrientos	Gerente Administración y Finanzas Bolivia
<b>EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.</b>		
Directorio	Borja Prado Eulate	Presidente
	Francesco Starace	Vicepresidente
	Ignacio Garralda Ruiz de Velasco	Director
	José Damián Bogas Gálvez	Director
	Alejandro Echeverría Busquet	Director
	Helena Revoredo Delvecchio	Directora
	Miguel Roca Junyent	Director
	Francisco de Lacerda	Director
	Enrico Viale	Director
	Livio Gallo	Director
	Alberto de Paoli	Director
Gerencias	Francisco Borja Acha Besga	Secretario General y del Consejo de Administración
	Javier Uriarte Monereo	Director General de Comercialización
	Pablo Azcoitia Lorente	Director General de Compras
	María Malaxechevarría Grande	Director General de Sostenibilidad
	José María Grávalos Lasuen	Director General Nuclear
	Álvaro Quiralte Abelló	Director General de Gestión de Energía
	José Luis Puche Castillejo	Director General de Medios
	Alberto Fernández Torres	Director General de Comunicación

	Manuel Marín Guzmán	Director General de ICT
	José Casas Marín	Director General de Relaciones Institucionales y Regulación
	Enrique Durand Baquerizo	Director General de Auditoría
	Manuel Morán Casero	Director General de Generación
	Paolo Bondi	Director General de Administración, Finanzas y Control
	Andre Lo Faso	Director General de Recursos Humanos y Organización
	Francesco Amadei	Director General de Infraestructura y Redes
	Luca Minzolini	Director General de Auditoría
	Juan María Moreno Mellado	Director General de Nuclear
	Enrique de las Morenas Moneo	Director General de Energías Renovables
<b>ENERSIS CHILE S.A.</b>		
Directo rio	Herman Chadwick Piñera	Presidente
	Giulio Fazio	Vicepresidente
	Pablo Cabrera Gaete	Director
	Vincenzo Ranieri	Director
	Salvatore Bernabei	Director
	Gerardo Jofré Miranda	Director
	Fernán Gazmuri Plaza	Director
	Nicola Cotugno	Gerente General
Gerenci as	Raffaele Cutrignelli	Gerente Auditoría Interna
	José Miranda Montecinos	Gerente de Comunicaciones
	Pedro Urzúa Frei	Gerente de Relaciones Institucionales
	Alain Rosolino	Gerente de Recursos Humanos y Organización
	Raffaele Grandi	Gerente de Administración, Finanzas y Control
	Antonella Pellegrini	Sostenibilidad y Relaciones Comunitarias
	Domingo Valdés Prieto	Fiscal y Secretario del Directorio
	Antonio Barreda Toledo	Gerente de Aprovisionamiento
	Francisco Silva	Servicios
	Mónica de Martino	Regulación
	Andrés Pinto	Seguridad
	<b>EMP. NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.</b>	
Directo rio	Juan José Hurtado Vicuña	Presidente
	Luis Felipe Gazitúa Achondo	Vicepresidente
	Raúl Alcaíno Lihn	Director
	Richard Büchi Buc	Director
	Andrés Echeverría Salas	Director
	Carlos Fernández Calatayud	Director
	Juan José Mac-Auliffe Granello	Director

	Patricio Parodi Gil	Director
	Alejandro Pérez Rodríguez	Director
	Bernanrdo Matte Larraín	Director
	Antonio Büchi Buc	Gerente General
Gerenci as	Felipe Ureta Prieto	Gerente de Finanzas y Control de Gestión
	Juan Bararqui Anania	Gerente de Riesgo y Administración
	Felipe straub Barros	Gerente de Recursos Humanos
	Cristián Maturana Miquel	Gerente de Legal
	Manuel Araya Arroyo	Gerente de Regulación y Asuntos Corporativos
	Luis Cerón Puelma	Gerente de Auditoría Interna y Riesgos Operacionales
	José Luis Poch Piretta	Vicepresidente Mercado Personas
	Mario Núñez Popper	Vicepresidente Mercado Empresas
	Julián San Matín Arjona	Vicepresidente Mercado Corporaciones
	Alfredo Parot Donoso	Vicepresidente Tecnología y Operaciones
	Víctor Hugo Muñoz Álvarez	Gerente de Servicios TI
	Patricio Pérez Gómez	Gerente Estrategía e Innovación
	<b>S.A.C.I. FALABELLA</b>	
Directo rio	<i>Carlos Solari Donnaggio</i>	Presidente
	<i>Juan Carlos Cortés Solari</i>	Vicepresidente
	<i>Hernán Büchi Buc</i>	Director
	Sergio Cardone Solari	Director
	<i>Carolina del Río Goudie</i>	Directora
	<i>José Luis del Río Goudie</i>	Director
	Carlos Heller Solari	Director
	María Cecilia Karlezi Solari	Directora
	Paola Cúneo Queirolo	Directora
	<i>Sergio Cardone Solari</i>	Director
	Juan Carlos Cortés Solari	Director
	José Luis del Río Goudie	Director
	Hernán Büchi Buc	Director
	Paola Cúneo Queirolo	Director
	Carlos Solari Donnaggio	Director
	Sandro Solari Donaggio	Gerente General
	Gerenci as	<i>Hernán Büchi Buc</i>
<i>Sergio Cardone Solari</i>		Director
<i>José Luis del Río Goudie</i>		Director
<i>Carlos Solari Donnaggio</i>		Presidente
<i>Juan Carlos Cortés Solari</i>		Presidente
<i>Carolina del Río Goudie</i>		Director
Jorge Joannon Errázuriz		Gerente de Auditoría Interna

	Alejandro González Dale	Gerente de Finanzas
	Pablo Meza Martínez	Gerente TI
	Jordi Gaju Nicolau	Gerente de Planificación y Desarrollo
	Gonzalo Smith Ferrer	Gerente de Asuntps Legales y Gobernanza
	Pablo Ardanaz	Country Manager Argentina
	Rodrigo Fajardo Zilleruelo	Country Manager Colombia
	Juan Xavier Roca Mendenhall	Country Manager Perú
	Gonzalo Somoza García	Gerente Geneneral Tiendas por Departamento
	Gastón Bottazzini	Gerente General Falabella Financiero
	Enrique Gundermann Wylie	Gerente General de Mejoramiento del Hogar
	Fernando de Peña Iver	Gerente General Mallplaza
	Cristóbal Irrázabal Philippi	Gerente General Supermercados
	Ricardo Hepp de Los Ríos	Gerente General de Rentas Falabella
<b>FORUS S.A.</b>		
Directo rio	Alfonso Swett Saavedra	Presidente
	Alfonso Swett Opazo	Director
	Heriberto Urzua Sanchez	Director
	Ricardo Swett Saavedra	Director
	Francisco Gutiérrez Philippi	Director
	Matko Koljatic Maroevic	Director
	John Stevenson	Director
	Hugo Ovando Zalazar	Gerente General
	Juan José Strauch D.	Gerente General URUFORUS S.A
	Alejandro Cruz M.	Gerente General FORUS COLOMBIA S.A.S.
	Gonzalo Sotomayor Rodríguez	Gerente General PERUFORUS S.A
Gerenci as	Marisol Céspedes N	División Corporativo Finanzas y Administración
	Matias Topali R.	División Retail
	Sebastián Swett O.	División Corporativo Marcas, Productos y Marketing
	Carlos Espinosa N.	División Fábrica
	Claudio Cabrera B.	División Corporativo Inmobiliaria Retail
	Carlos Díaz M.	División Planificación
	Manuel Somarriva L.	División Legal y Personas
	Patricio Ramirez T.	División Distribución y Logistica
<b>GASCO S.A.</b>		
Directo rio	Matías Pérez Cruz	Presidente
	Ricardo Cruzat Ochagavía	Vicepresidente
	Francisco Gazmuri Schleyer	Director
	José Ignacio Laso Bambach	Director
	Carlos Rocca Righton	Director

	Vicente Monge Alcalde	Director
	Andrés Pérez Cruz	Director
	Carmen Gloria Pucci Labatut	Director
Gerencias	Hernán Errázuriz Cruzat	Gerente Corporativo de Finanzas y Representante Legal
	Patricio Silva Barrollhet	Gerente Legal
	Patricio Yavar Arismendi	Gerente de Auditoría y Compliance
	Carlos Wulf Le May	Gerente Corporativo de Gestión de Personas y HSEQ
	Sergio Huepe Ortega	Gerente de Gasco Magallanes
	David Domb Cario	Gerente Corporativo de Servicios Compartidos
<b>INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.</b>		
Directorio	Felipe Larraín Aspillaga	Presidente
	Alberto Muchnick Mlynarz	Vicepresidente
	Ignacio Guerrero Gutiérrez	Director
	Pablo Pérez Cruz	Director
	Josep Bagué Prats	Director
	Xavier Amorós Corbella	Director
	Herman Chadwick Piñera	Director
	Carlos Mladinic Alonso	Director Suplente
	Rodrigo Castro Fernández	Director Suplente
	Jorge Bande Bruck	Director Suplente
	Miguel Ángel Zarza Marcos	Director Suplente
	Marcelo Tokman Ramos	Director Suplente
	Giogianna Cúneo Queirolo	Director Suplente
	Pedro Buttazzoni Álvarez	Director Suplente
Laureano Cano Iniesta	Gerente General	
<b>INVERSIONES LA CONSTRUCCION S.A.</b>		
Directorio	Sergio Torretti Costa	Presidente
	Jorge Mas Figueroa	Vicepresidente
	Lorenzo Constans Gorri	Director
	Daniel Hurtado Parot	Director
	Gastón Escala Aguirre	Director
	René Cortázar Sanz	Director
	Alberto Etchegaray Aubry	Director
	Pablo González Figari	Gerente General
Gerencias	Luis Larraín Arroyo	Asesor del Directorio
	Ignacio González Recabarren	Gerente de Finanzas
	Andrés Gallo Poblete	Gerente Contralor
	David Gallagher	Gerente de Desarrollo
	Robinson Peña Gaete	Gerente de Contabilidad y Administración

	Juan Pablo Undurraga Costa	Gerente de Control de Gestión
	Juan Olguín	Contador General
	Julio Galvez Pacheco	Subgerente de Desarrollo
	Andrea Isbej Morales	Subgerente de Control de Gestión
	Trinidad Valdés Morales	Jefe Relación con Inversionistas
	Hernando Farías	Jefe de Control Interno
	Fredy Arcila Vilches	Jefe Contabilidad
<b>LATAM AIRLINES GROUP S.A.</b>		
Directo rio	Mauricio Rolim Amaro	Presidente
	Henri Philippe Reichstul	Director
	Juan José Cueto Plaza	Director
	Geroges de Bourguignon	Director
	Ramón Eblen Kadis	Director
	Carlos Heller Solari	Director
	Gerardo Jofré Miranda	Director
	Francisco Luzón López	Director
	Giles Agutter	Director
	Armando Valdivieso Montes	Vicepresidente Senior Comercial LATAM
	Claudia Sender Ramírez	Gerente General de TAM
	Emilio del Real Sota	Vicepresidene Senior Personas
Gerenci as	Enrique Cueto Plaza	CEO LATAM Airlines Group
	Ignacio Cueto Plaza	CEO LAN
	Juan Carlos Menció	Vicepresidene Senior de Legal
	Ramiro Alfonsín	Vicepresidene Senior Finanzas
<b>PARQUE ARAUCO S.A.</b>		
Directo rio	José Said Saffie	Presidente
	Juan Carlos Lobos Pérez	Director
	Salvador Said Somavía	Director
	José Domingo Eluchans Urenda	Director
	Orlando Sáenz Rojas	Director
	Rafael Aldunate Valdés	Director
	Luis Hernán Paúl Fresno	Director
	René Abumohor Touma	Director
	Guillermo Said Yarur	Director
	Juan Antonio Álvarez Avendaño	Vicepresidente Ejecutivo
	Andrés Torrealba Ruiz-Tagle	Gerente General División Chile
	Eduardo Herrera Vásquez	Gerente General División Perú
	Juan Pablo Romero	Gerente General División Colombia
Gerenci	Claudio Chamorro	Gerente Corporativo de Administración y Finanzas

as	Duncan Grob Urzúa	Gerente Corporativo Legal
	Marco Henríquez Espinoza	Gerente Corporativo de Auditoría y Contraloría
	Carolina Galletti Vernazzani Fuente-Alba	Gerente Corporativo de Personas
<b>QUINENCO S.A.</b>		
Directo rio	Andrónico Luksic Craig	Presidente
	Jean - Paul Luksic Fontbona	Vicepresidente
	Nicolás Luksic Puga	Director
	Andrónico Luksic Lederer	Director
	Fernando Cañas Berkowitz	Director
	Hernán Büchi Buc	Director
	Matko Koljatic Maroevic	Director
	Gonzalo Menéndez Duque	Director
	Francisco Pérez Mackenna	Gerente General
Gerenci as	Rodrigo Hinzpeter Kirberg	gerente legal
	Luis Fernando Antúnez Bories	Gerente de Administración y Finanzas y Recursos Humanos
	Davor Domitrovic Grubisic	Abogado Jefe Encargado de Prevención
	Carolina García de la Huerta Aguirre	Gerente de Asuntos Corporativos y Comunicaciones
	Alvaro Sapag Rajevic	Gerente de Sustentabilidad
	Pilar Rodríguez Alday	Gerente de Relaciones con Inversionistas
	Oscar Henríquez Vignes	Contador General
	Raúl Requena Martín	Gerente de Relaciones Laborales
	Juan Ignacio Eyzaguirre Matte	Subgerente de Desarrollo
	Jorge Ortega Haye	Subgerente de Desarrollo
	Arturo Highet García	Subgerente Control de Gestión
	Andrea Tokman Ramos	Economista Jefe
	Pedro Marín Loyola	Gerente de Control de Gestión y Auditor Interno
Mauricio Lob de la Carrera	Gerente de Asuntos Públicos	
Gabriela Ugalde Romagnoli	Gerente de Desarrollo Organizacional	
<b>RIPLEY CORP S.A.</b>		
Directo rio	Felipe Lamarca Claro	Presidente
	Michel Calderón Volochinsky	Vicepresidente
	Gustavo Alcalde Lemarie	Director
	Andrés Calderón Volochinsky	Director
	Débora Calderón Kohon	Director
	Verónica Edwards Guzmán	Director
	Laurence Golborne Riveros	Director
	Felipe Morandé Lavín	Director
	Hernán Uribe Gabler	Director

	Lázaro Calderón Volochinsky	Gerente General de Ripley CORP
	Andrés Roccatagliata Orsin	Gerente General Ripley Chile
	Norberto Rossi	Gerente General Ripley Perú y Colombia
Gerencias	Cristián Rodríguez Christensen	Gerente Corporativo Gestión de Personas
	Miguel Núñez Sfeir	Gerente de Asuntos Corporativos
	Juan Diunas Yunis	Gerente Corporativo de Finanzas
	Alejandro Fridman Pirozansky	Representante Legal
	Francisco Irrarrázabal Mena	Gerente Corporativo de ECOMERCE
<b>SALFACORP S.A.</b>		
Directorio	Andrés Navarro Haeussler	Presidente
	Juan Henrique Alberto Etchegaray Aubry	Vicepresidente
	Aníbal Ramón Montero Saavedra	Director
	María Gracia Cariola Cubillos	Director
	Pablo Salinas Errázuriz	Director
	Rodrigo José Miguel Alcalde Prado	Director
	Joaquín Villarino Herrera	Director
	Fernando José Zúñiga Ziliani	Gerente General Corporativo
	Juan Manuel Irrarrázaval Mena	Gerente General de Ingeniería y Construcción
	Matías Francisco Stamm Moreno	Gerente General de Edificación
	Víctor Augusto Turpaud Fernández	Gerente General de inmobiliaria Aconcagua
	Augusto Coello Lizana	Gerente General de Rentas y Desarrollo Inmobiliario
Gerencias	José Andrés Meruane Boza	Gerente Corporativo de Finanzas
	Diego José Peró Ovalle	Fiscal Corporativo
	Jorge Elías Corre Carvallo	Gerente Corporativo de Administración
<b>GRUPO SECURITY S.A.</b>		
Directorio	Francisco Silva Silva	Presidente
	Hernán de las Heras Marín	Director
	Jorge Marín Correa	Director
	Naoshi Matsumoto Takahashi	Director
	Ana Saínez de Vicuña	Director
	Horacio Pavez García	Director
	Juan Cristóbal Pavez Recart	Director
	Álvaro Vial Gaete	Director
	Bruno Pilippi Irrarrázabal	Director
	Mario Weiffenbach Oyarzún	Director
	Renato Peñafiel Muñoz	Gerente General
Gerencias	Carlos Budge Carvallo	Gerente Área Inversiones
	Alejandra Zegers Correa	Gerente De Marketing Y Calidad Corporativa
	Fernando Salinas Pinto	Gerente De Planificación Y Desarrollo

	Rodrigo Carvacho Contreras	Gerente De Contabilidad Corporativa
	Karin Becker Schmidt	Gerente Cultura Corporativa
	Alfonso Verdugo Ramírez de Arellano	Gerente de Contraloría y Riesgo de Negocio
<b>SIGDO KOPPERS S.A.</b>		
Directo rio	Juan Eduardo Errazuriz Ossa	Presidente
	Naoshi Matsumoto Takahashi	Vicepresidente
	Juan Andres Fontaine Talavera	Director
	Horacio Pavez Garcia	Director
	Norman Hansen Roses	Director
	Canio Corbo Lioi	Director
	Jaime Vargas Serrano	Director
	Juan Eduardo Errázuriz Ossa	Gerente General
	Sandro Tovanatti Polli	Gerente General de Ingeniería y Construcción Sigdo Koppers S.A
	Jorge Oyarce Santibáñez	Gerente General Puerto Ventanas S.A.
	Juan Andrés Errázuriz Domínguez	Gerente General Enaex S.A
	Fernando Bracco Nahson	Gerente General SK Godelius S.A
	Sebastián Dossogne	Gerente General Magotteaux S.A
	Francisco Javier Errázuriz Domínguez	Gerente General SK Comercial S.A
Rafael Sainz	Gerente General SKBergé S.A.	
Gerenci as	Juan Pablo Aboitiz Domínguez	Gerente Contralor
	Gonzalo Cavada Charles	Gerente Finanzas
	Alejandro Reyes Pizarro	Gerente Contralor
<b>SOCIEDAD MATRIZ BANCO DE CHILE, SERIE B</b>		
Directo rio	Andrónico Luksic Craig	Presidente
	Pablo Granifo Lavín	Vicepresidente
	Samuel Libnic	Director
	Jorge Awad Mehech	Director
	Thomas Fürst Freiwirth	Director
	Rodrigo Manubens Moltedo	Director
	Gonzalo Menéndez Duque	Director
	Francisco Pérez Mackenna	Director
	Juan Enrique Pino Visintainer	Director
	Arturo Tagle Quiroz	Gerente General
Gerenci as	Alfredo Tagle Quiroz	Fiscal
	Hector Hernández González	Contador General
<b>SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.</b>		
Directo	Felipe Joannon Vergara	Presidente

rio	Jean-Paul Luksic Fontbona	Vicepresidente
	Francisco Pérez Mackenna	Director
	Mario Da-Bove Andrade	Director
	Francisco Gutiérrez Philippi	Director
	Jorge Gutiérrez Pubill	Director
	Oscar Hasbún Martínez	Director
	Macario Valdés Raczynski	Gerencia General
Gerencias	Juan Antonio Nuñez Parada	Gerente Contralor
	Roberto Larraín Sáenz	Gerente de Administración y Finanzas
	Karen Paz Berdichwsky	Gerente Legal
	Gastón Moya Rodríguez	Gerente Recursos Humanos
	Hernán Gómez Cisternas	Gerente Desarrollo
	Fernando Santos de la Fuente	Gerente de Sistemas y Comunicaciones
	Claudio Vera Acuña	Gerente Asuntos Corporativos
	Yurik Díaz Reyes	Gerente División Terminales Portuarios
	Felipe Rioja R.	Gerente División Remolcadores
	Alfredo Nunes P	Gerente División Logística
<b>SONDA S.A.</b>		
Directorio	Mario Pavón Robinson	Presidente
	Pablo Navarro Haeussler	Vicepresidente
	Maria Del Rosario Navarro Betteley	Director
	Jaime Pacheco Matte	Director
	Mateo Budinich Diez	Director
	Juan Antonio Guzmán Molinari	Director
	Francisco Gutiérrez Philippi	Director
	Christian Samsing Stambuk	Director
	Hernán Carlos Marió Lores	Director
	Raúl Véjar Olea	Gerente General Corporativo
Gerencias	Rafael Osorio Peña	Gerente de Finanzas Corporativas
	José Orlandino	Gerente Regional División Servicios TI
	Alberto Merino	Gerente de Desarrollo de Negocios Latam
	Roberto Jana	Gerente de Recursos Humanos Corporativos
	Juan Aristizábal	Gerente Regional End User Support
	Juan Carlos Cartes	Gerente Regional Managed Device Services
	Alberto Aguilera	Gerente Regional Servicios de Outsourcing
	Sergio Rademacher	Gerente Regional Servicios de Datacenter Cloud
	Raúl Sapunar	Gerente General SONDA Chile
	Eduardo Borda	Gerente General SONDA IT Brasil
	Avaldir da Silva	Gerente General CTIS Brasil
	Celso Azanha	Gerente General PARS Brasil

	Eduardo Sandoval	Gerente General SONDA Costa Rica
	Fabián Mena	Gerente General SONDA Ecuador
	Marcelo Castiglione	Gerente General SONDA Panamá
	Miguel Ángel Guerrero	Gerente General SONDA Perú
<b>SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A. SERIE B</b>		
Directo rio	Julio Ponce Lerou	Presidente
	Ricardo Ramos Rodríguez	Vicepresidente
	Gerardo Andrés Illanes González	Director
	Alfredo Francisco Doberti Dragnic	Director
	Daniel Guillermo Jiménez Schuster	Director
	Francisco Javier Fontaine Salamanca	Director
	Bogdan Gregor Borkowski Sala	Director
	Daniel Pizarro Rosas	Gerente general
Gerenci as	Tomás Tafra Rioja	Gerente de Administración y Finanzas
	Hernán Martínez Fernandois	Gerente de Automóviles
	Caludia Díaz Acuña	Gerencia de Marketing y Desarrollo
<b>COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.</b>		
Directo rio	Francisco Pérez Mackenna	Presidente
	Andrónico Luksic Craig	Vicepresidente
	Isabel Marshall Lagarrigue	Director
	Hernán Büchi Buc	Director
	Arturo Claro Fernández	Director
	José De Gregorio Rebeco	Director
	Gonzalo Menéndez Duque	Director
	Óscar Eduardo Hasbún Martínez	Gerente General
Gerenci as	<i>Pablo Bauer Novoa</i>	Secretario del Directorio
	Tomás Tafra Rioja	Gerente de Administración y Finanzas
	Hernán Martínez Fernandois	Gerente de Automóviles
	<i>Pablo Bauer Novoa</i>	Fiscal
<b>VINA SAN PEDRO TARAPACA S.A.</b>		
Directo rio	Alfonso Larraín Santa María	presidente
	Rafael Guilisasti Gana	vicepresidente
	Francisco Marín Estévez	Director
	Mariano Fontecilla de Santiago Concha	Director
	Sergio de la Cuadra Fabres	Director
	Pablo Guilisasti Gana	Director
	Jorge Desormeaux Jiménez	Director

Gerencias	Mauricio Cordero Barrera	auditor general corporativo control interno
	Andrés Larraín Santa María	gerente agrícola
	Enrique Tirado Santelices	gerente enología don melchor
	Osvaldo Solar Venegas	gerente corporativo de administración y finanzas
	Lía Vera Pérez-Gacitúa	gerente supply chain
	Thomas Domeyko Cassel	gerente corporativo exportaciones zona norte
	Daniel Durán Urizar	gerente de procesos y tecnología de la información
	Cristián Ceppi Lewin	gerente corporativo exportaciones zona sur
	Isabel Guilisasti Gana	gerente de marketing vinos de origen
	Cristián López Pascual	gerente corporativo exportaciones zona asia
	Cristóbal Goycoolea Nagel	gerente corporativo de marketing marcas globales
	Ignacio Izcue Elgart	gerente exportaciones EEUU
	Tomás Larraín León	gerente corporativo de negociaciones y operaciones
	Carlos Halaby Riadi	gerente enología
	Cecilia Cobos Zepeda	gerente recursos humanos
<b>WATTS S.A.</b>		
Directorio	Fernando Larrain Peña	Presidente
	Aníbal Larrain Cruzat	vicepresidente
	Canio Corbo Lioi	Director
	Fernando José Larrain Cruzat	Director
	Felipe Soza Donoso	Director
	Leonidas Vial Echeverría	Director
	Pablo Turner González	Director
	Carlos Antonio Díaz Vergara	Director
	Pablo Echeverría Benítez	Director
	Rodolfo Véliz Möller	Gerente General
Gerencias	Pablo Tagle Quiroz	Gerente De Administración Y Finanzas
	Miguel Vargas Vieyra	Gerente De Recursos Humanos
	Roberto Fierro Barbaggelata	Gerente De Ventas Y Exportaciones
	Juan Cristóbal Sepúlveda Matic	Gerente De Nuevos Negocios E Innovación
	John Neary Anker	Gerente De Marketing Y Desarrollo
	Edgard Tepper Bernal	Gerente De Operaciones Logísticas
	Henning Nielsen	Gerente De Operaciones

Anexo 3: ratios desempeño empresas IPSA año 2015

2015				
N°	Empresa	ROA	ROI	Utilidad Neta
1	AES GENER S.A.	6,34%	3,47%	178.726.427
2	AGUAS ANDINAS S.A., SERIE A	12,67%	7,63%	129.008.145
3	ANTARCHILE S.A.	5,99%	1,55%	224.129.167
4	BANCO DE CHILE	1,97%	1,79%	558.995.000
5	BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	1,25%	1,07%	330.819.000
6	BANCO SANTANDER-CHILE	1,51%	1,30%	448.878.000
7	BANMEDICA S.A.	8,38%	4,42%	45.767.340
8	BESALCO S.A.	5,36%	2,37%	15.329.723
9	BUPA CHILE S.A.	1,91%	0,20%	1.040.581
10	CAP S.A.	1,44%	0,04%	1.520.074
11	CENCOSUD S.A.	6,43%	2,29%	231.940.905
12	COCA-COLA EMBONOR S.A. SERIE "B"	9,13%	4,20%	28.067.697
13	COLBUN S.A.	6,04%	3,18%	144.763.497
14	COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.	11,71%	6,63%	120.808.135
15	COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.	-0,59%	-0,66%	- 10.365.360
16	EMBOTELLADORA ANDINA S.A. SERIE B	8,50%	3,98%	87.863.484
17	EMP. NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.	2,48%	-0,03%	- 1.101.997
18	EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.	0,00%	0,00%	-
19	EMPRESAS CMPC S.A.	4,28%	-0,03%	- 2.690.014
20	EMPRESAS COPEC S.A.	6,19%	2,71%	381.473.413
21	ENERSIS CHILE S.A.	8,08%	4,28%	661.586.917
22	ENGIE ENERGIA CHILE S.A.	5,41%	2,88%	66.609.500
23	FORUS S.A.	17,84%	15,85%	33.120.924
24	GASCO S.A.	3,16%	3,07%	52.766.185
25	GRUPO SECURITY S.A.	0,94%	0,76%	65.021.953
26	INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.	10,85%	3,22%	63.283.308
27	INVERSIONES LA CONSTRUCCION S.A.	1,37%	0,94%	72.481.822
28	ITAU CORPBANCA	1,65%	1,07%	223.536.000
29	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2,48%	-1,21%	-155.101.271
30	PARQUE ARAUCO S.A.	5,59%	3,59%	60.087.742
31	QUINENCO S.A.	0,07%	0,27%	96.619.765
32	RIPLEY CORP S.A.	2,35%	-1,98%	- 45.582.557
33	S.A.C.I. FALABELLA	6,23%	4,12%	519.951.164
34	SALFACORP S.A.	4,00%	2,40%	22.814.117
35	SIGDO KOPPERS S.A.	7,29%	3,88%	95.481.705
36	SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A. SERIE B	7,78%	4,59%	150.782.253
37	SOCIEDAD MATRIZ BANCO DE CHILE, SERIE B	0,00%	0,00%	-
38	SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.	4,89%	5,65%	48.761.190
39	SONDA S.A.	11,08%	5,42%	42.850.330
40	VINA CONCHA Y TORO S.A.	7,19%	5,04%	49.797.379

Anexo 4: ratios desempeño empresas IPSA año 2015

2016				
N°	Empresa	ROA	ROI	Utilidad Neta
1	AES GENER S.A.	6,66%	3,29%	172.367.013
2	AGUAS ANDINAS S.A., SERIE A	13,49%	8,50%	150.575.666
3	ANTARCHILE S.A.	4,28%	1,49%	217.383.731
4	BANCO DE CHILE	2,02%	1,75%	552.249.000
5	BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	1,31%	1,10%	340.121.000
6	BANCO SANTANDER-CHILE	1,56%	1,28%	472.351.000
7	BANMEDICA S.A.	9,06%	4,97%	57.751.444
8	CAP S.A.	3,91%	1,07%	40.231.581
9	CENCOSUD S.A.	7,79%	3,71%	387.754.867
10	COCA-COLA EMBONOR S.A. SERIE "B"	10,71%	5,94%	40.498.023
11	COLBUN S.A.	5,22%	2,95%	134.411.557
12	COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.	10,28%	6,33%	118.457.488
13	COMPANIA SUD AMERICANA DE VAPORES S.A.	0,33%	-1,08%	- 15.559.201
14	EMBOTELLADORA ANDINA S.A. SERIE B	8,61%	4,12%	90.525.991
15	EMP. NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S.A.	3,29%	0,98%	34.158.100
16	EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.	0,00%	0,00%	-
17	EMPRESAS CMPC S.A.	1,43%	-0,12%	- 11.565.470
18	EMPRESAS COPEC S.A.	4,40%	2,58%	369.802.109
19	ENERSIS CHILE S.A.	10,86%	3,40%	383.059.534
20	ENGIE ENERGIA CHILE S.A.	9,25%	7,69%	170.045.511
21	FORUS S.A.	15,95%	12,27%	26.791.567
22	GASCO S.A.	8,87%	3,63%	23.193.712
23	GRUPO SECURITY S.A.	0,90%	0,80%	74.522.486
24	INVERSIONES AGUAS METROPOLITANAS S.A.	11,64%	3,63%	74.289.195
25	INVERSIONES LA CONSTRUCCION S.A.	0,29%	3,61%	294.738.222
26	ITAU CORPBANCA	-0,06%	0,01%	2.059.000
27	LATAM AIRLINES GROUP S.A.	2,57%	0,36%	46.189.814
28	PARQUE ARAUCO S.A.	5,26%	3,58%	70.114.257
29	QUINENCO S.A.	0,18%	0,48%	176.902.259
30	RIPLEY CORP S.A.	3,12%	4,27%	114.481.009
31	S.A.C.I. FALABELLA	6,73%	4,37%	609.024.729
32	SALFACORP S.A.	3,53%	2,66%	25.164.177
33	SIGDO KOPPERS S.A.	4,86%	2,39%	56.725.656
34	SOC QUIMICA MINERA DE CHILE S.A. SERIE B	10,63%	6,60%	185.700.134
35	SOCIEDAD MATRIZ BANCO DE CHILE, SERIE B	0,00%	0,00%	-
36	SOCIEDAD MATRIZ SAAM S.A.	3,12%	4,30%	36.397.333
37	SONDA S.A.	6,17%	2,99%	26.396.126
38	VINA CONCHA Y TORO S.A.	6,91%	4,72%	47.931.093
39	VINA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	11,85%	8,84%	28.021.996
40	WATTS S.A.	7,88%	4,93%	20.491.806

Anexo 5: Presencia de mujeres y hombres por empresa en cargos directivos 2015

2015											
	Nombre	Directorios					Gerencias				
		N° Cargos	N° Mujeres	% Mujeres	N° Hombr es	% Hombr es	N° Ca rg os	N° Muj eres	% Mujer es	N° Hombr es	% Hombr es
1	AES GENER	13	1	7,69	12	92,31	6	2	33,33	4	66,67
2	AGUAS ANDINAS S.A	15	0	0,00	15	100,00	7	1	14,29	6	85,71
3	ANTARCHILE	10	0	0,00	10	100,00	3	0	0,00	3	100,00
4	BANCO DE CHILE	18	1	5,56	17	94,44	11	0	0,00	11	100,00
5	BCI	14	0	0,00	14	100,00	7	1	14,29	6	85,71
6	BANCO SANTANDER CHILE	14	1	7,14	13	92,86	13	2	15,38	11	84,62
7	BANMEDICA	11	1	9,09	10	90,91	3	1	33,33	2	66,67
8	BESALCO S.A	8	0	0,00	8	100,00	6	1	16,67	5	83,33
9	BUPA CHILE	17	1	5,88	16	94,12	4	1	25,00	3	75,00
10	CAP	12	0	0,00	12	100,00	7	1	14,29	6	85,71
11	CENCOSUD	10	1	10,00	9	90,00	12	0	0,00	12	100,00
12	EMBONOR-B	16	0	0,00	16	100,00	11	0	0,00	11	100,00
13	COLBUN	10	1	10,00	9	90,00	9	1	11,11	8	88,89
14	CCU	10	0	0,00	10	100,00	15	1	6,67	14	93,33
15	VAPORES	12	0	0,00	12	100,00	7	0	0,00	7	100,00
16	EMBOTELLADORA ANDINA	16	0	0,0	16	100,00	18	1	5,56	17	94,44
17	ENTEL	10	0	0,00	10	100,00	12	0	0,00	12	100,00
18	ENDESA	10	2	20,00	8	80,00	8	1	12,50	7	87,50
19	CMPC	12	0	0,00	12	100,00	8	1	12,50	7	87,50
20	COPEC	10	0	0,00	10	100,00	6	1	16,67	5	83,33
21	ENERSIS	8	1	12,50	7	87,50	9	1	11,11	8	88,89
22	E. CL. S.A	14	1	7,14	13	92,86	7	0	0,00	7	100,00
23	FORUS	10	0	0,00	10	100,00	8	1	12,50	7	87,50
24	GASCO	9	0	0,00	9	100,00	6	1	16,67	5	83,33
25	SECURITY	10	1	10,00	9	90,00	7	2	28,57	5	71,43
26	IAM	14	1	7,14	13	92,86	0	0	0,00	0	0,00
27	ILC	10	0	0,00	10	100,00	15	5	33,33	10	66,67
28	CORPBANCA	12	2	16,67	10	83,33	23	2	8,70	21	91,30
29	LAN	15	1	6,67	14	93,33	5	0	0,0	5	100,00
30	PARAUCO	13	1	7,69	12	92,31	4	2	50,00	2	50,00
31	QUINENCO	9	0	0,00	9	100,00	16	4	25,00	12	75,00
32	RIPLEY	13	2	15,38	11	84,62	4	0	0,00	4	100,00
33	FALABELLA	12	3	25,00	9	75,00	14	0	0,00	14	100,00
34	SALFACORP	10	1	10,00	9	90,00	3	0	0,00	3	100,00
35	SK	15	0	0,00	15	100,00	2	0	0,00	2	100,00
36	SQM-B	9	0	0,00	9	100,00	9	2	22,22	7	77,78
37	SM- CHILE B	15	0	0,00	15	100,00	13	0	0,00	13	100,00
38	SMSAAM	12	0	0,00	12	100,00	11	2	18,18	9	81,82
39	SONDA	10	1	10,00	9	90,00	1	0	0,00	1	100,00
40	CONCHATORO	8	0	0,00	8	100,00	14	3	21,43	11	78,57

Anexo 6: Presencia de mujeres y hombres por empresa en cargos directivos 2015

2016											
	Nombre	Directorios					Gerencias				
		Nº Cargos	Nº Mujeres	% Mujeres	Nº Hombr es	% Hombr es	Nº Cargos	Nº Mujeres	% Mujeres	Nº Hombr es	% Hombr es
1	AES GENER	14	3	21,43	11	78,57	6	2	33,33	4	66,67
2	AGUAS ANDINAS S.A	13	2	15,38	11	84,62	7	2	28,57	5	71,43
3	ANTARCHILE	9	0	0,00	9	100,00	3	0	0,00	3	100,00
4	BANCO DE CHILE	16	1	6,25	15	93,75	17	0	0,00	17	100,00
5	BCI	10	1	10,00	9	90,00	12	1	8,33	11	91,67
6	BANCO SANTANDER CHILE	16	3	18,75	13	81,25	11	1	9,09	10	90,91
7	BANMEDICA	10	0	0,00	10	100,00	5	1	20,00	4	80,00
8	CAP	12	0	0,00	12	100,00	7	1	14,29	6	85,71
9	CENCOSUD	11	1	9,09	10	90,91	11	0	0,00	11	100,00
10	EMBONOR-B	17	0	0,00	17	100,00	9	0	0,00	9	100,00
11	COLBUN	10	3	30,00	7	70,00	9	1	11,11	8	88,89
12	CCU	10	0	0,00	10	100,00	11	0	0,00	11	100,00
13	VAPORES	8	1	12,50	7	87,50	3	0	0,00	3	100,00
14	EMBOTELLADORA ANDINA	16	1	6,25	15	93,75	14	1	7,14	13	92,86
15	ENTEL	11	0	0,00	11	100,00	12	0	0,00	12	100,00
16	ENDESA	11	1	9,09	10	90,91	18	1	5,56	17	94,44
17	CMPC	13	1	7,69	12	92,31	5	1	20,00	4	80,00
18	COPEC	10	0	0,00	10	100,00	5	1	20,00	4	80,00
19	ENERSIS	8	0	0,00	8	100,00	11	2	18,18	9	81,82
20	E. CL. S.A	12	0	0,00	12	100,00	8	2	25,00	6	75,00
21	FORUS	11	0	0,00	11	100,00	8	1	12,50	7	87,50
22	GASCO	8	1	12,50	7	87,50	6	0	0,00	6	100,00
23	SECURITY	11	1	9,09	10	90,91	6	2	33,33	4	66,67
24	IAM	15	1	6,67	14	93,33	0	0	0,00	0	0,00
25	ILC	8	0	0,00	8	100,00	12	2	16,67	10	83,33
26	CORPBANCA	14	0	0,00	14	100,00	11	1	9,09	10	90,91
27	LAN	12	1	8,33	11	91,67	4	0	0,00	4	100,00
28	PARAUCO	13	0	0,00	13	100,00	4	1	25,00	3	75,00
29	QUINENCO	9	0	0,00	9	100,00	15	4	26,67	11	73,33
30	RIPLEY	12	2	16,67	10	83,33	5	0	0,00	5	100,00
31	FALABELLA	16	4	25,00	12	75,00	14	0	0,00	14	100,00
32	SALFACORP	12	1	8,33	11	91,67	3	0	0,00	3	100,00
33	SK	15	0	0,00	15	100,00	3	0	0,00	3	100,00
34	SQM-B	8	0	0,00	8	100,00	3	1	33,33	2	66,67
35	SM- CHILE B	10	0	0,00	10	100,00	2	0	0,00	2	100,00
36	SMSAAM	8	0	0,00	8	100,00	10	1	10,00	9	90,00
37	SONDA	10	1	10,00	9	90,00	16	0	0,00	16	100,00
38	CONCHATORO	8	0	0,00	8	100,00	14	3	21,43	11	78,57
39	VSPT	7	0	0,00	7	100,00	15	3	20,00	12	80,00
40	WATTS	10	0	0,00	10	100,00	7	0	0,00	7	100,00

Anexo 7: Clasificación económica y presencia bursátil empresas IPSA 2015

2015			
N°	Nombre	Sector	Presencia Bursátil
1	AES GENER	Energía	2,04
2	AGUAS ANDINAS S.A	Servicios Sanitarios	2,71
3	ANTARCHILE	Servicios Financieros	2,18
4	BANCO DE CHILE	Servicios Financieros	3,46
5	BCI	Servicios Financieros	3,14
6	BANCO SANTANDER CHILE	Servicios Financieros	4,89
7	BANMEDICA	Servicios de Salud	0,91
8	BESALCO S.A	Infraestructura	0,18
9	BUPA CHILE	Servicios de Salud	0,35
10	CAP	Industria Siderúrgica	0,64
11	CENCOSUD	Comercio	4,51
12	EMBONOR-B	Industria Bebidas	0,27
13	COLBUN	Energía	3,97
14	CCU	Industria Bebidas	2,16
15	VAPORES	Servicios de Transporte	0,84
16	EMBOTELLADORA ANDINA	Industria Bebidas	1,06
17	ENTEL	Telecomunicaciones	1,68
18	ENDESA	Energía	4,44
19	CMPC	Industria Forestal	9,08
20	COPEC	Industria Combustible	9,38
21	ENERSIS	Energía	1,21
22	E. CL. S.A	Energía	0,57
23	FORUS	Comercio	1,00
24	GASCO	Industria Combustible	1,50
25	SECURITY	Servicios Financieros	1,04
26	IAM	Servicios Sanitarios	0,62
27	ILC	Infraestructura	3,46
28	CORPBANCA	Servicios Financieros	6,93
29	LAN	Servicios de Transporte	1,68
30	PARAUCO	Comercio	1,01
31	QUINENCO	Servicios Financieros	0,68
32	RIPLEY	Comercio	5,17
33	FALABELLA	Comercio	0,30
34	SALFACORP	Infraestructura	0,53
35	SK	Servicios	3,13
36	SQM-B	Servicios	0,63
37	SM- CHILE B	Servicios Financieros	1,82
38	SMSAAM	Servicios	1,37
39	SONDA	Servicios	1,82

40	CONCHATORO	Industria Vitivinícola	1,37
----	------------	------------------------	------

Anexo 8: Clasificación económica y presencia bursátil empresas IPSA 2015

2016			
N°	Nombre	Sector	Presencia Bursátil
1	AES GENER	Energía	1,63
2	AGUAS ANDINAS S.A	Servicios Sanitarios	3,05
3	ANTARCHILE	Servicios Financieros	1,81
4	BANCO DE CHILE	Servicios Financieros	3,81
5	BCI	Servicios Financieros	3,75
6	BANCO SANTANDER CHILE	Servicios Financieros	5,29
7	BANMEDICA	Servicios de Salud	1,12
8	CAP	Industria Siderúrgica	0,86
9	CENCOSUD	Comercio	5,64
10	EMBONOR-B	Industria Bebidas	0,48
11	COLBUN	Energía	3,04
12	CCU	Industria Bebidas	2,48
13	VAPORES	Servicios de Transporte	0,37
14	EMBOTELLADORA ANDINA	Industria Bebidas	1,46
15	ENTEL	Telecomunicaciones	2,17
16	ENDESA	Energía	3,72
17	CMPC	Industria Forestal	7,61
18	COPEC	Industria Combustible	3,32
19	ENERSIS	Energía	1,3
20	E. CL. S.A	Energía	0,58
21	FORUS	Comercio	0,04
22	GASCO	Industria Combustible	1,61
23	SECURITY	Servicios Financieros	1,27
24	IAM	Servicios Sanitarios	0,6
25	ILC	Infraestructura	4,24
26	CORPBANCA	Servicios Financieros	5,37
27	LAN	Servicios de Transporte	2,41
28	PARAUCO	Comercio	1,1
29	QUINENCO	Servicios Financieros	0,94
30	RIPLEY	Comercio	5,98
31	FALABELLA	Comercio	0,35
32	SALFACORP	Infraestructura	0,52
33	SK	Servicios	3,48
34	SQM-B	Servicios	0,74
35	SM- CHILE B	Servicios Financieros	1,57
36	SMSAAM	Servicios	1,3
37	SONDA	Servicios	0,28
38	CONCHATORO	Industria Vitivinícola	0,54
39	VSPT	Industria Vitivinícola	0,28
40	WATTS	Comercio	0,54

